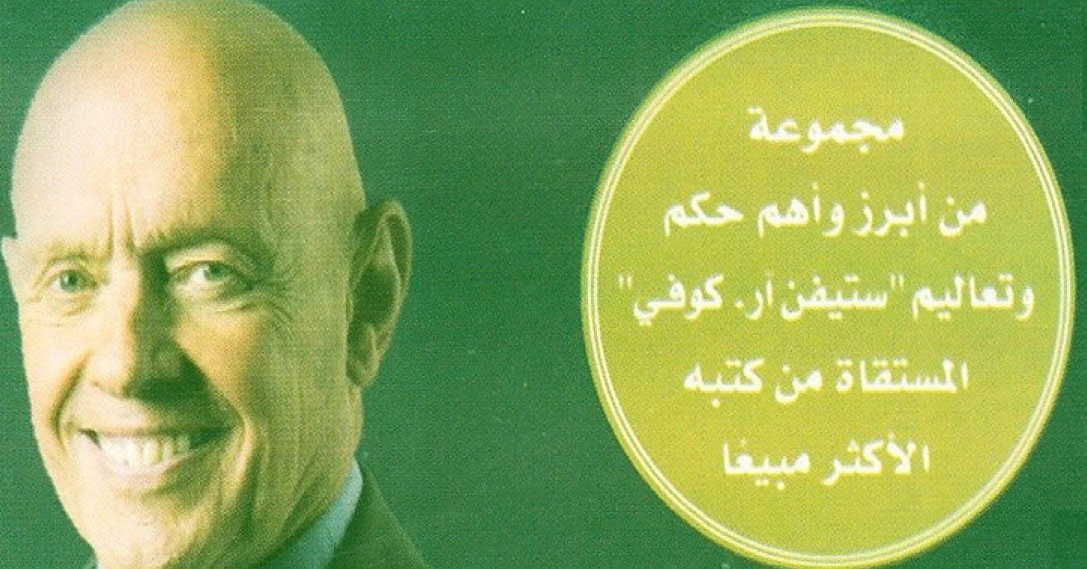
# حكم وتعاليم

## ستيفن آر. كوفي



مجموعة
من أبرز وأهم حكم
وتعاليم "ستيفن ار. كوفي"
المستقاة من كتبه
الأكثر مبيعا








الوصول إلى الحقيقة يتطلب إزالة العوائق
التي تعترض المعرفة، ومن أهم هذه العوائق
رواسب الجهل، وسيطرة العادة، والتبجيل المفرط
لمفكري الماضي
أن الأفكار الصحيحة يجب أن تثبت بالتجربة

روجر باكون



التعليم ليس استعدادا للحياة ، إنه الحياة ذاتها
جون ديوي
فيلسوف وعالم نفس أمريكي




حكم وتعاليم

**ستيفن آر. كوفي**



# حكم وتعاليم

## ستيفن آر. كوفي

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
...not just a bookstore ...ليست مجرد مكتبة




**للتعرف على فروعنا في**
**المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة**
**نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت www.jarirbookstore.com**
**للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: jbpublications@jarirbookstore.com**

**تحديد مسئولية / إخلاء مسئولية من أي ضمان**

هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية. لقد بذلنا قصارى جهدنا في ترجمة هذا الكتاب، ولكن بسبب القيود المتأصلة في طبيعة الترجمة، والناتجة عن تعقيدات اللغة، واحتمال وجود عدد من الترجمات والتفسيرات المختلفة لكلمات وعبارات معينة، فإننا نعلن وبكل وضوح أننا لا نتحمل أي مسئولية ونخلي مسئوليتنا بخاصة عن أي ضمانات ضمنية متعلقة بملاءمة الكتاب لأغراض شرائه العادية أو ملاءمته لغرض معين. كما أننا لن نتحمّل أي مسئولية عن أي خسائر في الأرباح أو أي خسائر تجارية أخرى، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الخسائر العرضية، أو المترتبة، أو غيرها من الخسائر.

**الطبعة الأولى ٢٠١٣**




المملكة العربية السعودية ص.ب. ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ -تليفون: ٤٦٢٦٠٠٠ ١١ ٩٦٦+ -فاكس: ٤٦٥٦٣٦٣ ١١ ٩٦٦+

# THE WISDOM AND TEACHINGS OF STEPHEN R. COVEY





من أعمال ستيفن كوفي أيضًا:

*البديل الثالث*

*العادات السبع للناس الأكثر فعالية*

*العادات السبع للأسر الأكثر فعالية*

*الأشياء الأولى أولا*

*القيادة المرتكزة على المبادئ*

*The 8th Habit*

*The Leader in Me*

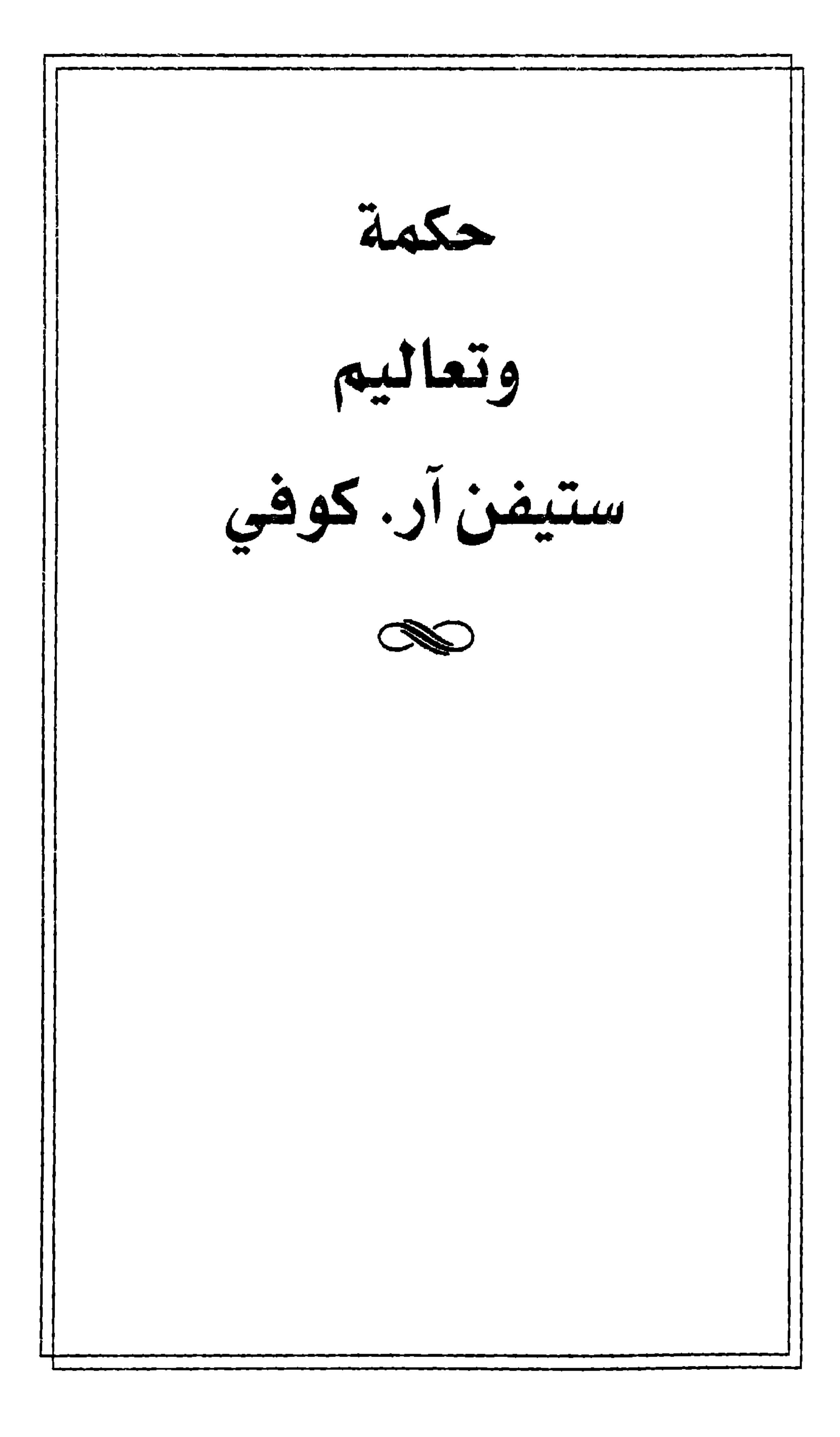
*Predictable Results in Unpredictable Time*

*Great Work, Great Career*

*Living the 7 Habits*

*The Nature of Leadership*

# المحتويات



# حكمة

# وتعاليم

# ستيفن آر. كوفي

# مقدمة

يضم هذا الكتاب عصـارة حكمة واحد من أعظم معلمي عصرنا، وهو الدكتور "ستيفن آر. كوفي".

فـي سن الشبـاب، كان من المتوقـع للدكتور "كوفـي" أن يعمل في الفندق الذي تملكه عائلته، ولكنه لم يسر في هذا الطريق؛ فقد أراد أن يكـون له إسهام مختلف: أن يكون معلمًا، أن يكرس حياته لهدف تحرير القـدرات الإنسانيـة. وهو الذي كتب يقـول: "لكل إنسـان قيمته، ولكل إنسان قدرات وإمكانيات هائلة لا حدود لها".

ومـن أجـل هذه الغايـة، درس بجامعة هارفـارد، وأصبـح أستاذًا جامعيًـا، ثم وسع دائرة تأثيره ليعمـل مستشارًا لقادة قطاعي الحكومة والأعمـال. ومع صدور كتاب *العادات السبـع للناس الأكثر فعالية** عام ١٩٨٩، والـذي اعتبره الكثيرون أكثر كتب العصر تأثيرًا، كان - وسوف يظـل - للدكتور "كوفي" تأثيـر واسع على العالم؛ فهـذا الكتاب وغيره من أعماله موجود في المكتبات المنزلية والمحلية في كل أنحاء العالم بالمعنى الحرفي للكلمة.

ليسـت تعاليمه فحسـب، ولكن حياتـه أيضًا تذكرنا بقـوة المبادئ الراسخـة. وهـو لم يكن مهتمًا بإثـارة تقاليع أو نيل شهـرة، ولكنه كان

* متوافر لدى مكتبة جرير

...يصًا على أن يتكلم بوضوح ويعلم الناس حقائق الحياة التي لا تتغير في كل العصور - تلك الحقائق التي تنطبق على النجاح المهني مثلما تنطبق على الشعور الداخلي بالرضا. كما أنه عاش أيضًا هذه الحقائق، وهذا ما يشهد به كثير من أصدقائه وأفراد أسرته وتلاميذه.

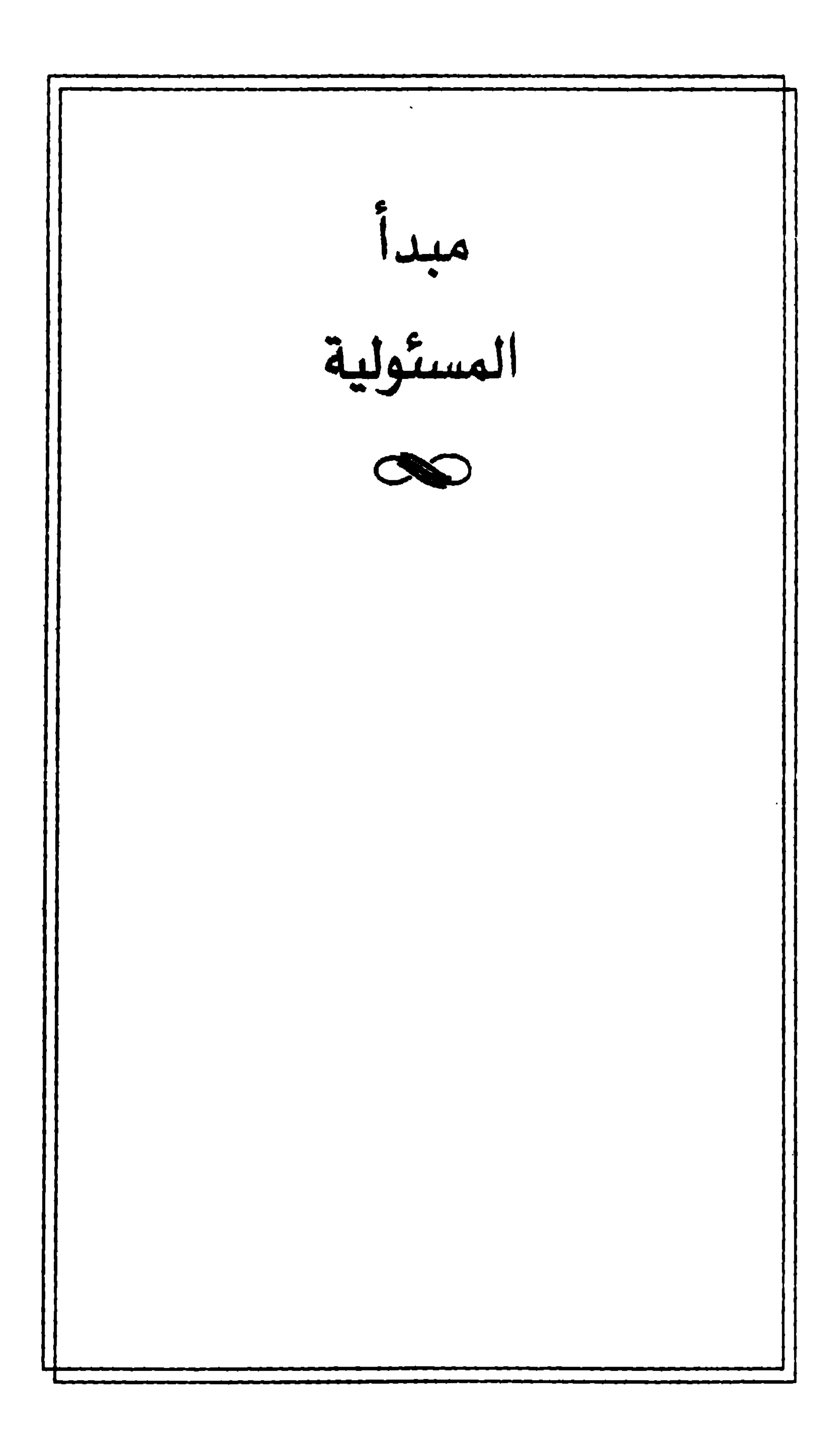
نظرًا لترتيبها وفقًا لمبادئ الحياة المؤكدة - كالنزاهة، والموازنة، والرؤية، والحب - تعلمك القصص والعبارات الواردة في هذا الكتاب هذه المبادئ بطريقة ثمينة يسهل فهمها.

رغم رحيل الدكتور "كوفي"، دائمًا ما نستفيد من تعاليمه التي تصلح لكل العصور، وهي أن الحقيقة تظل حقيقة، وأنها بديهية، وأنه يستحيل عليك أن تعيش بلا مبادئ وتنتظر من العالم أن يكيف نفسه وفقًا لك. وأن حياتك ثمينة: يمكنك أن تضيعها بقبولك بضعف قدراتك أو أن تستثمرها في إظهار عظمتك.

ـــ عائلة "كوفي"

# ملحوظة للقراء

هذه المجموعة تم جمعها مـن كتب ومقالات عديدة. وكل عبارة يتبعها رقم مكتوب أعلاها مذكور في قائمة المراجع الواردة في نهاية الكتاب.



# مبدأ
# المسئولية

تطوع ابني "ستيفن" - الذي يبلغ من العمر سبعة أعوام - للاعتناء بالحديقة.

قلت له: "انظر يا بني، انظر كيف تبدو حديقة جيراننا خضراء ونظيفة؟ هذا هو المطلوب: الخضرة والنظافة. والآن، تعال وانظر لحديقتنا. هل ترى امتزاج الألوان؟ إننا لا نريد ذلك، هذه ليست خضرة. فنحن نريد الخضرة والنظافة".

مر أسبوعان، ونحن نردد كلمتين: الخضرة والنظافة.

مر يوم السبت، ولم يفعل ابني شيئًا. الأحد ... لا شيء. الاثنين... لا شيء. وبينما كنت أخرج بسيارتي في طريق ذهابي إلى العمل يوم الثلاثاء، نظرت إلى الحديقة الصفراء والفوضوية، وشمس يوليو الحارقة تشق طريقها لعنان السماء.

لم يكن ذلك مقبولاً. كنت غاضبًا وخائب الأمل بسبب أداء ابني.

كنت مستعدًّا لأن أعفيه من المهمة التي وكلته إياها؛ ولكن ماذا عن التزامه الداخلي؟

رسمت ابتسامة على شفتي وقلت له: "مرحبًا يا بني. كيف الحال؟".

فأجابني: "بخير!".

أمسكت لساني وانتظرت بعد العشاء. ثم قلت له: "لنفعل ما اتفقنا عليه يا بني ونأخذ جولة حول الحديقة معًا، لكي تريني كيف حالها وهي تحت إشرافك".

وعندما بدأنا في الخروج من الباب، بدأ ذقنه يرتعش، وترقرقت الدموع في عينيه. وعندما وصلنا إلى منتصف الحديقة، بدأ يئن.

"الأمر صعب للغاية يا أبي!".

قلت في نفسي: ما الصعب؟ أنت لم تفعل شيئًا واحدًا! ولكنني أعرف ما الذي كان صعبًا - إدارة الذات، ومراقبتها. فقلت له: "هل هناك أي شيء يمكنني أن أساعدك به؟".

فالتقط أنفاسه وقال: "هل ستفعل يا أبي ما اتفقنا عليه؟".

"ما الذي اتفقنا عليه؟".

"قلت إنك سوف تساعدني إذا كان لديك وقت".

"لديَّ وقت".

فركض إلى المنزل وعاد ومعه كيسان. أعطاني واحدًا وأشار إلى النفايات الناتجة عن حفل شواء ليلة السبت وقال لي: "هلا جمعت هذه النفايات؟ فهذه المهمة تشعرني بالاشمئزاز!".

نفذت طلبه، ونفذت بالضبط ما طلبه مني، عندما وافق على اتفاقنا في داخله. فقد أصبحت حديقته، وتحت إشرافه.

لم يطلب مني المساعدة سوى مرتين أو ثلاث مرات طوال فصل الصيف، لكنه اعتنى بالحديقة، وجعلها أكثر خضرة ونظافة مما كانت عليه قبل ذلك عندما كانت تحت إشرافي. [٧]

المسئولية تولد القدرة على الاستجابة.[٢]

❧

جميعنا مهتمون بأمور تقع خارج نطاق إشرافنا، ويجب أن نكون كذلك. ولكن أهم طريقة للقيام بأي شيء حيال هذه الأمور هي أن نعظم ما يقع بالفعل داخل نطاق إشرافنا.[٤]

❧

تحميل الناس المسئولية ليس انتقاصًا من قدرهم، وإنما إيمان بهم.[٧]

❧

إن عدم الاعتراف بالخطأ هو أمر أعظم بكثير من ارتكاب الخطأ نفسه، فالناس يسامحون الأخطاء، لأنها عادة ما تكون نابعة من العقل، وسوء تقدير الأمور. ولكنهم لا يسامحون بسهولة أخطاء القلب، وسوء النية والدافع ، والعجرفة، وتبرير التستر على الخطأ الأول.[٧]

❧

لا تستخدم أبدًا كلمة وعد حتى تكون مستعدًّا تمامًا لتدفع كل ما يقتضيه حفاظك عليه.[٨]

❧

لا شيء يدمر الثقة أكثر من قطع وعد دون الالتزام به - والعكس صحيح، فليس هناك ما يبني الثقة أكثر من الالتزام بالوعد.[٨]

❧

حماية الناس من العواقب الطبيعية للأمور تعلمهم عدم المسئولية.[٤]

❧

السبب وراء كل الصعوبات المتعلقة بالعلاقات يرجع تقريبًا إلى تضارب أو غموض التوقعات المتعلقة بالأدوار والأهداف.[٧]

❧

مبدأ الإشراف هو مبدأ التركيز على مسئوليتك الخاصة، وعلى واجبك الخاص - أيًا ما كانت طبيعته. ومن ثم فإنك تركز على واجبك لكي تعظمه، أي أن تفعل أكثر مما هو متوقع منك في العادة، أو أن تجعله أكثر قيمة مما كان عليه. على سبيل المثال، يجب أن يركز الزوج على المسئولية التي تكمن في أن يكون قدوة حسنة لأطفاله، وزوجًا رفيقًا متفهمًا مع زوجته.[٤]

❧

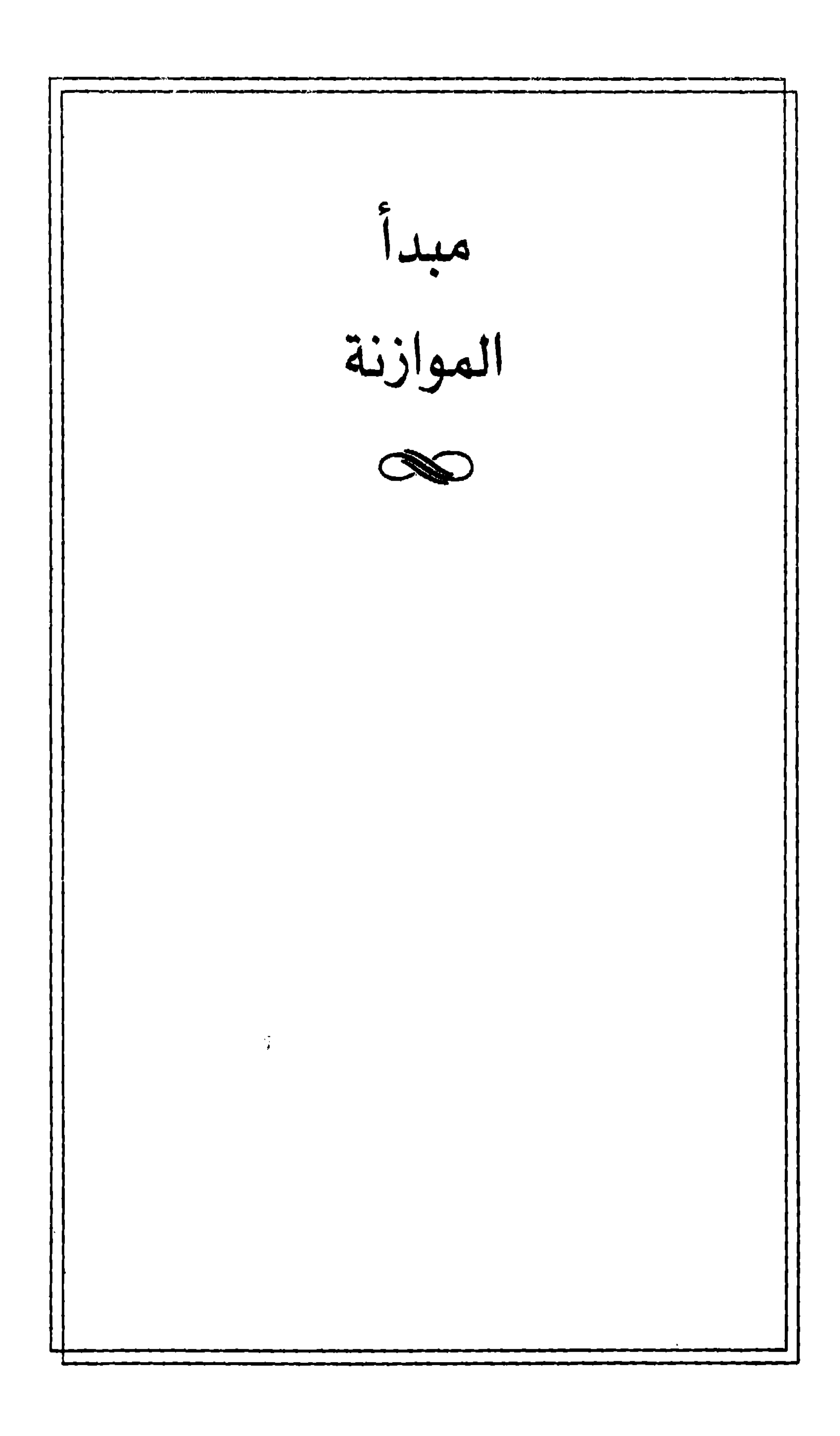
لكي تحسن من أي موقف، يجب أن تتحسن. لكي تغير زوجتك، يجب أن تتغير. لكي تغيري توجه زوجك، يجب أن تغيري توجهك. لكي تحصل على قدر أكبر من الحرية، يجب أن تكون أكثر تحملاً للمسئولية، ويجب أن تمارس قدرًا أكبر من الانضباط.[٤]

لكي ننشئ أطفالاً مطيعين، فأنا وأنت كآباء يجب أن نظهر قدرًا أكبر من الطاعة لقواعد ومبادئ معينة.[٤]

لكي نعيد بناء العلاقات المنهارة، يجب أولاً، وقبل أي شيء، أن نفحص قلوبنا لنعرف مسئولياتنا وأخطاءنا الخاصة. فمن السهل أن نحدد نقاط ضعف الآخرين، ولكن هذه العملية لا تعمل سوى على تغذية عجرفتنا، وتبرير أخطائنا.[٤]

إننا لا نمثل مشاعرنا أو حالاتنا المزاجية أو حتى أفكارنا... ولكن وعينا بأنفسنا يمكّننا من أن نقف بعيدًا ونفحص حتى الطريقة التي "نرى" أنفسنا بها.[٧]

دون انهمـاك، لا يكـون هناك التزام. اكتب ذلـك، وضع نجمة فوقه، أو دائرة حوله، أو خطًا تحته؛ فدون انهماك، لا يكون هناك التزام.[7]



# مبدأ

# الموازنة

*تخيل أنك التقيت مصادفة بشخص في الغابة يعمل بكل جد ليقطع شجرة.*

*فسألته: "ماذا تفعل؟".*

*فأجاب بنفاد صبر: "ألا ترى؟ أنا أقطع هذه الشجرة".*

*فقلت مندهشًا: "تبدو متعبًا. منذ متى وأنت تقوم بذلك؟".*

*فرد قائلاً: "منذ أكثر من خمس ساعات. لقد تعبت كثيرًا! إنه عمل صعب".*

*سألته: "حسنًا، لماذا لا تستريح بضع دقائق وتشحذ منشارك؟ أنا واثق بأن هذا سيجعله أسرع".*

*قال الرجل بنبرة شديدة: "ليس أمامي وقت لأشحذ المنشار. أنا مشغول للغاية بالنشر!".*[٧]

هل سبق أن لم يكن أمامك وقت لتوقف سيارتك وتملأها بالوقود؟[١٠]

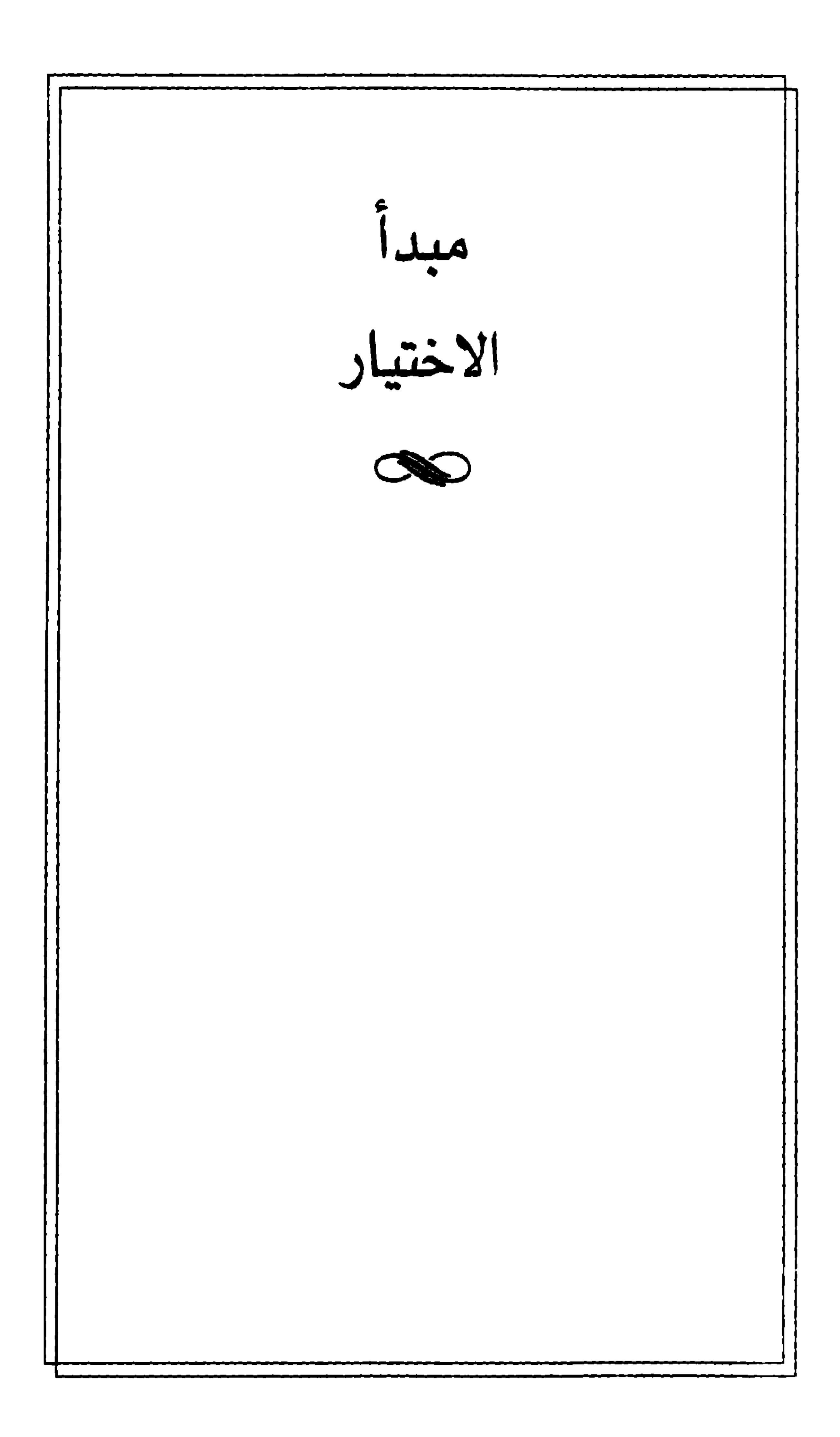
كم عدد الأشخاص الذين يتمنون، وهم على فراش الموت، لو كانوا قضوا مزيدًا من الوقت في عملهم؟[١]

يبدو أن كثيرًا من الناس يعتقدون أن النجاح في جانب من الحياة قادر على تعويض الفشل في جانب آخر. ولكن هل هذا ممكن؟ الفعالية الحقيقية تتطلب الموازنة.[٧]

السر لا يكمن في ترتيب جدول أعمالك حسب الأولوية، وإنما في جدولة أولوياتك.[٧]

هناك وقت للعقل لكي يحكم، ووقت للقلب لكي يحكم.[٢٠]

لا يجب أن ننشغل أبدًا بالنشر عن شحذ المنشار.[٢]



# مبدأ
# الاختيار

ذات مرة، بينما كنت أتحدث عن موضوع المبادرة، وقفت سيدة بين الجمهور في منتصف عرضي التقديمي وبدأت تتحدث بإثارة، وبدت سعيدة للغاية.

قالت متعجبة: "لا يمكنك أن تتخيل ما حدث معي! أنا ممرضة أعمل بنظام الدوام الكامل مع أحد أكثر الرجال بؤسًا ونكرانًا للجميل يمكنك أن تتخيله على الإطلاق. لا شيء أقوم به يراه جيدًا بما يكفي، ولا يعبر أبدًا عن أي تقدير، بل إنه لا يعترف بفضلي أبدًا. كما أنه يوبخني دومًا، ويبحث عن أي خطأ في كل ما أقوم به. لقد جعل هذا الرجل حياتي بائسة، وكثيرًا ما أنفس عن غضبي مع أسرتي. وباقي الممرضات يشعرن بالأمر نفسه. إننا تقريبًا نتمنى وفاته.

لا يمكنك أن تقف هنا وتتحدث بعجرفة وتقترح أنه ليس هناك ما يمكنه أن يجرحني، وأنه لا أحد بإمكانه أن يجرحني بدون إذني، وأنني اخترت حياتي العاطفية الخاصة بأن أكون بائسة. حسنًا، ليس هناك سبيل لتقنعني بذلك.

ولكنني ظللت أفكر في الأمر. تعمقت في ذاتي حقًا وبدأت أتساءل: "هل لديّ القوة لأختار استجابتي؟". وعندما أدركت أخيرًا أنني أملك هذه القوة عندما ابتلعت هذا الدواء المر وأدركت أنني اخترت أن أكون بائسة، أدركت أيضًا أنه بإمكاني أن أختار ألا أكون بائسة. وفي هذه اللحظة وقفت على قدميّ، وشعرت كأنني تحررت من سجن. أردت أن أصرخ وأقول للعالم:

*"أنا حرة! لقد تحررت من السجن! لم تعد تحكمني معاملة شخص آخر لي بعد الآن""*.[٧]

❧

كل منا يحرس بوابة تغيير في حياته لا يمكن فتحها سوى من الداخل.[٧]

❧

يتمتع كل إنسان بأربع هبات: الوعي بالذات، والضمير، والإرادة المستقلة، والخيال الإبداعي. وهذه الهبات الأربع تعطينا الحرية الإنسانية المطلقة: القوة لأن نختار، وأن نستجيب، وأن نتغير.[١]

❧

السعادة - مثل التعاسة - اختيار يتسم بالمبادرة.[٧]

❧

السعادة - في جزء منها على الأقل - ثمرة الرغبة والقدرة على التضحية بما نريده الآن، لكي نحصل على ما نريده في النهاية.[٧]

❧

أنا لست نتاج ظروفي، ولكنني نتاج قراراتي.[21]

•••

أنا أعلم الناس كيف يعاملونني من خلال ما أسمح لهم به.[21]

•••

إذا كنت أريد حقًّا أن أحسن من وضعي، فيمكنني أن أعمل على الشيء الوحيد الذي يخضع لسيطرتي - ألا وهو نفسي.[7]

•••

هنـاك مساحة بيـن المحفـز والاستجابة، وفـي هـذه المساحة تكمن حريتنـا وقوتنـا لأن نختـار استجاباتنـا، وفـي هذه الاختيـارات يكمن نضجنا وسعادتنا.[8]

•••

الإرادة المستقلة هي قدرتنا على التصرف، وهي التى تمنحنا القوة لأن نتخطى تصوراتنـا، وأن نسبح ضد التيار، وأن نعيد كتابة سيناريوهات حياتنـا، وأن نتصرف وفق المبدأ وليس العاطفة أو الظروف التى نمر بها.[1]

⁂

إن ما يؤلمنا ليس ما يحدث معنا، وإنما استجابتنا لما يحدث.[٧]

⁂

أشعل عود ثقاب، وقد يحرق مبنى بأكمله، أو يضيء مكانًا مظلمًا - الخيار لك أنت.[٢١]

⁂

فوق دفة أي سفينة ضخمة هناك دفة صغيرة تسمى مقبض اتزان السفينة. ومن خلال تحريك مقبض الاتزان حركة بسيطة، تتحرك الدفة ببطء، وهو ما يغير في نهاية المطاف اتجاه سفينة ضخمة تمامًا. انظر لنفسك كأنك مقبض اتزان - من خلال القيام بتغيرات بسيطة، فإنك تبدأ في إحداث تغيير هائل في المؤسسة، ومن المحتمل أن تغير ثقافتها برمتها.[٢]

⁂

إحدى أكثر القصص الدينية التي أحبها قصة سيدنا يوسف، الذي بيع في سوق العبيد بمصر على يد إخوته وهو في سن صغيرة.

هـل يمكنك أن تتخيل كم كان من السهـل عليه أن يستغرق في رثاء حاله كخادم للعزيز، وأن يركز على ما فعله به إخوته ومن اشتراه، وعلى كل مـا حـدث له؟ ولكن يوسف كان مبادرًا، وفـي غضون فترة قصيرة، أصبـح يدير منزل العزيز، ومسئولاً عن كل مـا يملكه العزيز، لأن ثقته فيه كانت كبيرة.

ثـم جاء اليوم الذي وضع يوسف في موقـف صعب، ولكنه رفض أن يتنازل عن شرفه. ونتيجة لذلك، حبس ظلمًا ثلاثة عشر عامًا.

ولكنه اتسم بروح المبادرة مرة أخرى، وعمل في إطار دائرة تأثيره. وبعد وقت قصير أصبح يدير السجن، ثم دولة مصر بالكامل، باعتباره الذراع اليمنى للفرعون مباشرة.[٧]

❧

سلوكنا تابع لقراراتنا، لا لظروفنا.[٧]

❧

لغتنا مؤشـر حقيقي للغاية لمـدى رؤيتنا أنفسنـا كأشخاص مبادرين. أمـا لغة الأشخاص غير المبادرين فتحلهم مـن المسئولية: "أنا هكذا. هـذه هي الطريقة التـي خلقت بها. ليس هناك مـا يمكنني عمله حيال ذلك". [٧]

❧

حريتنا المطلقة هي حقنا وقوتنا لأن نقرر كيف يمكن لأي شخص أو أي شيء خارجنا أن يؤثر علينا."[٢١]

❧

كثيـرًا مـا تفرض تجاربنـا الماضية نفسهـا على حاضرنـا ومستقبلنا كأنها سلاسل متكررة. فالانطباعات المبكرة تصبح انطباعات دائمة، والعادات تصبح روتينًا معتادًا، والتوجه الذهني الذى يشير إلى أنه "لا يمكن عمل ذلك" يصبح نبوءة ذاتية التحقق.[٤]

❧

الأشخاص غير المبادرين كثيرًا ما يتأثرون بالبيئة المادية التي تحيط بهـم. فإذا كان الطقس جيدًا، فإنهـم يشعرون بالرضـا. وإن لم يكن كذلـك، فهذا يؤثر سلبًا علـى توجهاتهم وعلى أدائهـم. أما الأشخاص المبادرون فيمكنهم إحضـار الطقس الذي يفضلونه معهم. وسواء كان الطقس ممطـرًا أم كانـت الشمس ساطعـة، فهذا لا يحـدث أي فارق بالنسبة لهم.[٧]

❧

يميل الأشخاص غير المبادرين لعيش البرامج القديمة التي تلقوها من الآخرين، فهم يميلـون لأن يكونوا رجال إطفاء؛ حيث يركضون باندفاع للأمام وللخلف."[٢١]

مواجهة العقبات أمر لا مفر منه، أما البؤس فهو اختيار.[8]

القـدرة علـى ترويض الاندفاع وتحويلـه إلى قيمة هـو جوهر الشخص المبادر.[7]

*عندمـا تعيش دور الضحية، فإنك تتنـازل عن مستقبلك. ذات مـرة، كنت أدرب مجموعة من وكلاء التأمين، وكانوا جميعًا يتذمرون من بشاعة برامج التدريب في الشركة. قلت لهم: "حسنًا، لماذا لا تغيرونها؟".*

*فقالوا لي: "ماذا تعني؟".*

*"أنتـم غيـر راضيـن عن برامج التدريـب تلـك، وتشعـرون بأنها مجرد عرض لا يتم خلاله تبادل أفضل الممارسات. فلماذا لا تغيرونها؟".*

*"حسنًا، هذا ليس دورنا".*

*قلـت لهـم: "اسمعوني، أنتـم لستم ضحايا، بل أنتم كبـار وكلاء التأمين بالشركـة. يمكنكـم عمـل أي عروض تقديميـة ترغبـون فيها لكبـار صنا ع القـرار، وإذا أحسنتـم القيـام بهذه العروض - أو بتعبير آخـر، دافعتم عن قضيتهـم بشـكل أفضـل ممـا يمكنهم القيـام بـه - فسوف يخضعـون لكم، وتصبحون وكلاء تغيير".[12]*

البيئة التي تشكلونها من أفكاركم، ومعتقداتكم، وأهدافكم، وفلسفاتكم، هي المناخ الوحيد الذي ستعيشون فيه.[11]

انعكاس المنظور الفكري الاجتماعي الحالي يوضح لنا أن الشروط والظروف تحكمنا إلى حد كبير.[7]

هناك لحظات معينة مهمة في أي محاولة إنسانية، والتي إذا ما أحسنا استخدامها، تصبح لحظات فارقة في المستقبل. كن قويًّا في اللحظات الصعبة.[4]

هناك ثلاثة ثوابت في الحياة: التغيير، والاختيار، والمبادئ.[21]

حتـى يتمكن المرء من أن يقول بأمانـة وصراحة: "أصبحت على ما أنا عليه اليوم بسبب الاختيارات التي اتخذتها بالأمس"، لا يمكنه أن يقول: "اخترت شيئًا آخر".[٧]

***

إننا أحـرار في أن نختار تصرفاتنا، ولكننا لسنـا أحرارًا لنختار نتائج هـذه التصرفات. تذكر، أنـك إذا أمسكت بأحد طرفـي العصا، فإنك تمسك بالطرف الآخر.[٧]

***

أنـت لسـت عاداتك، وبإمكانـك دومًا أن تستبدل بطرقـك القديمة في التصـرف سلوكيـات هدامـة، بطرق جديـدة، أو عـادات جديدة ذات فاعلية.[٧]

***

*ذات مـرة سألني أحد الطلاب: " هلا أعفيتنـي من حضور الدرس؟ يجب أن أذهب إلى مباراة تنس" .*

*سألته: " هل أنت مضطر لذلك، أم أنك اخترت ذلك؟" .*

*فأوضح قائلاً: " أنا مضطر لذلك فعلاً" .*

*" وماذا سيحدث إن لم تفعل؟" .*

"سوف يطردونني من الفريق" .

"والى أي مدى تحب هذه النتيجة؟" .

"لا أحبها" .

"إذن، أنت اخترت الذهاب لأنك تريد البقاء في الفريق. وماذا سيحدث إن لم تحضر درسي؟" .

"لا أعرف" .

"فكر جيدًا. ما النتيجة الطبيعية التي تتوقعها إذا لم تحضر درسي؟" .

"لن تطردني، أليس كذلك؟" .

"هذه نتيجة اجتماعية، مجرد أمر سطحي. إذا لم تشارك في مباراة التنس، فإنك لن تلعب، وهذا طبيعي. ولكنك إن لم تحضر درسي، ما النتيجة الطبيعية لذلك؟" .

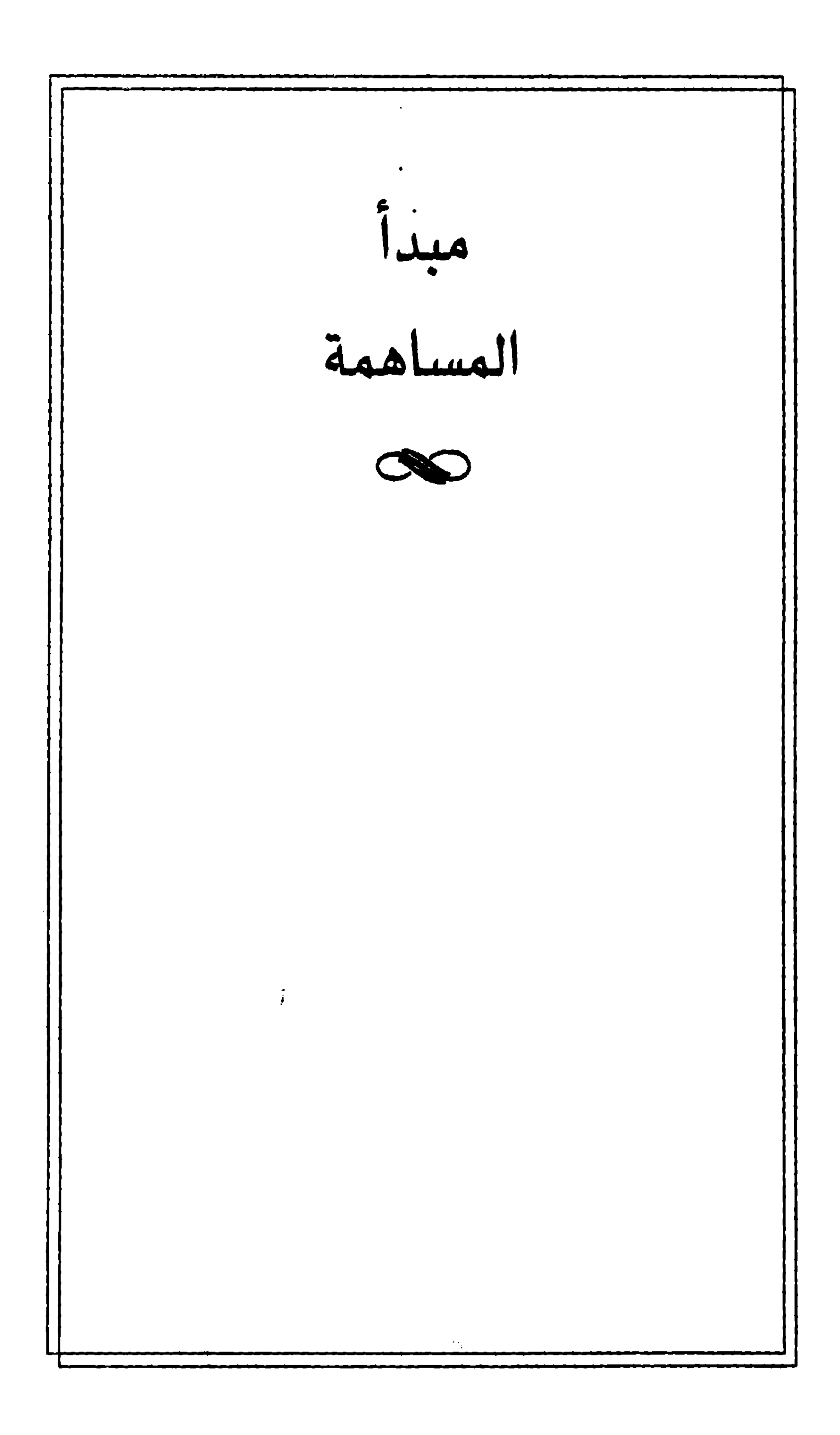
"أعتقد أنني لن أتعلم" .

"هذا صحيح. لذلك يجب أن تزن العواقب، وتوازن بينها حتى تصنع اختيارك. لو كنت مكانك، لاخترت الذهاب إلى مباراة التنس؛ ولكن لا تقل إنك مضطر لذلك أبدًا" .

فقال بصوت منخفض: "أختار أن أذهب إلى مباراة التنس" .

"ويفوتك الدرس؟" .[٧]

***



# مبدأ
# المساهمة

*عمل أحد أقاربي في شركة أي بي إم طوال حياته المهنية، وكان ينجح في كل تحول فعال يجري في الشركة، وكان يعمل بجد ليظل مطلعًا على صناعة تطور نفسها كل بضع سنوات. وهو بارع للغاية في عمله، الذي يأخذه بمحمل الجد، كما أن عملاءه يحبونه كثيرًا. والأهم من ذلك، أنه يستمتع بحياة أسرية رائعة. وطموحه ليس من ذلك النوع الذي يحتاج إلى دلالات النجاح الخارجية لتدعمه؛ مثل الترقيات أو التقدير المستمر، فهو يطمح نحو إحداث فارق في هذه الحياة.*

*بالنسبة لي، أجد في ذلك حياة مهنية رائعة، فهو يقدم أفضل ما لديه، كما أنه يفوز بولاء وثقة عملائه، وزملائه في العمل، وأسرته أيضًا.*

*يشكك كثير من الناس في طموحه- هل هو جيد أم سيئ؟ ولكنني أؤمن بأن ذلك يتوقف على الهدف من الطموح... فلو كنت طموحًا لتحدث فارقًا حقيقيًّا - أن تقدم مساهمة فعالة - لشعرت بالرضا الحقيقي عن أداء عملك بشكل جيد وسوف تعيش حياتك بشكل جيد. هذا هو الطموح الذي أؤمن به.*[2]

إن أي شخص يحدث اختلافًا حقيقيًّا نحو الأفضل أو الأسوأ يمتلك ثلاث صفات مشتركة: الرؤية والانضباط والشغف. وقد تمتع "هتلر"

بالصفات الثلاث، ولكـن كان ينقصه التحلي بصفة رابعة أساسية؛ ألا وهي الضمير - فكانت النتيجة دمارًا.[٧]

كن مصباحًا، ولا تكن قاضيًا. كن قدوة، ولا تكن ناقدًا.[٧]

فـي أعماق كل واحد منا هناك حنين دفيـن لعيش حياة تتسم بالعظمة والمساهمـة: أن تكون مهمًّا حقًّا، وأن تحدث فارقًـا حقيقيًّا. وبإمكاننا أن نقـرر عن وعـي منا أن نخلـف وراءنا حياة التوسـط وأن نحيا حياة عظيمة: في المنزل، وفي العمل، وفي المجتمع.[٨]

الفاعلية لم تعد خيارًا؛ فمطلب العصر الجديد وحاجته هما العظمة.[٨]

انظر إلـى نقاط ضعف الآخرين بشفقة، لا باتهام. فليس ما يقومون به أو مـا يجب أن يقوموا بـه هو المهم. المهم هو الاستجابة التي تختارها في هذا الموقف، وما يجب عليك أن تفعل.[٧]

المـرء ليس كسولاً أو غير مكترث بطبيعتـه؛ فهباته الطبيعية والروحية تعطيـه طاقـة وحماسة لا حدود لهمـا. وكل يوم نرى هاتيـن الصفتين تتأكدان في الأنشطة التي يكتشف فيها مراده وأهميته الشخصية.[٤]

أغلبنـا يقضي الكثير مـن الوقت فيما هو ملح، ولكننـا لا نقضي الوقت الكافي فيما هو مهم.[٢١]

العظمـة الأساسية تعنـي الشخصية والمساهمة، أمـا العظمة الثانوية فهي السمعة والثروة والمكانة.[٢١]

أفضل ما يمكن أن يكون المرء عليه، يجب أن يكون عايه.[٤]

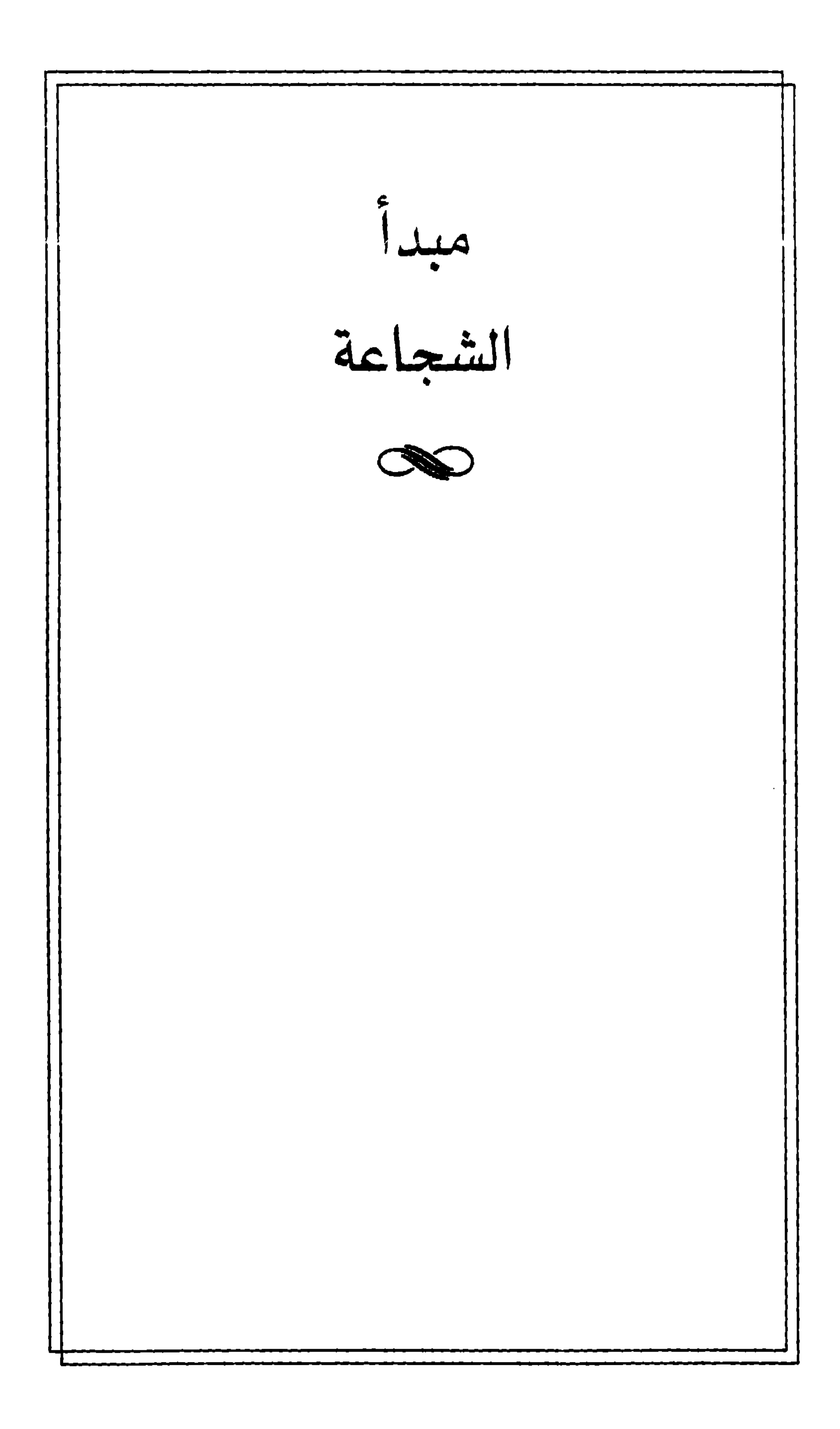
عدو "الأفضل" غالبًا ما يكون "الجيد".[٧]

أهم ما في الحياة ليس التراكم، وإنما المساهمة.[٢١]

أهم عمل نقوم به في حياتنا بأكملها، وفي عالمنا بأكمله، يتم داخل جدران منازلنا الأربعة.[٢١]

ثقافة العالم التي نقع في شَرَكها تضم في أساسها أهدافًا وقيمًا مادية واجتماعية، كثيرًا ما لا تتماشى مع الأهداف والقيم التي توجه نحو إشباع الذات.[٤]

هناك أشخاص منجزون وأشخاص مساهمون. وكثير من المنجزين يساهمون أيضًا، ولكنهم عمومًا مستعدون للمساهمة. تعامل مع حياتك كأنها حياة المساهم.[٢١]



# مبدأ
# الشجاعة

كان أحد معارفي محبطًا للغاية، لأن رئيسه كان متمسكًا بأسلوب قيادة رأى أنه لا يشجع على الإنتاج.

سألني: "لماذا لا يفعل أي شيء؟ لقد حدثته في هذا الأمر، وهو مدرك له، ولكنه لم يفعل شيئًا".

سألته: "حسنًا، لماذا لا تقدم له عرضًا تقديميًا فعالاً؟".

أجاب قائلاً: "لقد فعلت".

"كيف تعرف أنه" فعال"؟ من الذي ينبغي عليه العودة للتعلم حين يفشل رجل المبيعات بالبيع - المشتري أم البائع؟" فعال" تعني أنها تنجح. فهل أحدثت التغيير الذي أردته؟ هل بنيت العلاقة في هذه العملية؟ ما نتائج عرضك التقديمي؟".

"لقد قلت لك، إنه لم يفعل أي شيء. إنه لا يستمع".

"إذن قم بعرض تقديمي فعال. يجب أن تضع نفسك في مكانه، وتتفهم ما يفكر فيه. يجب أن تجعل وجهة نظرك أسهل وتجعل من الممكن تخيلها، وتصف البديل الذي يميل له بشكل أفضل مما يمكنه أن يفعل - وهذا يحتاج إلى بعض العمل. فهل أنت مستعد لذلك؟".

فسأل قائلاً: "ولماذا يجب أن أمر بكل ذلك؟".

"بتعبير آخر، أنت تريده أن يغير أسلوبه في القيادة برمته، ولست مستعدًا لأن تغير طريقتك في عمل عرض تقديمي؟".

فأجاب قائلاً: "أعتقد ذلك".

*قلت له: "حسنًا، ابتسم لذلك وتعلم أن تتعايش مع الأمر" .*
*قال لي: "لا أستطيع أن أتعايش معه، فهذا يجعل نزاهتي على المحك" .*
*"حسنًا، إذن ابدأ في العمل على عرض تقديمي فعال" .*
*في النهاية، لن يفعل ذلك، لأن هذا الاستثمار بدا كبيرًا للغاية بالنسبة له.*[٧]

*

كثير من الناس يفكرون بطريقة ثنائية، إما ...أو.... فهم يعتقدون أنك إذا كنت لطيفًا، فأنت لست صارمًا؛ ولكن التفكير الذي يؤدي إلى تحقيق المنفعة للجميع يعني اللطف... والصرامة.[٧]

*

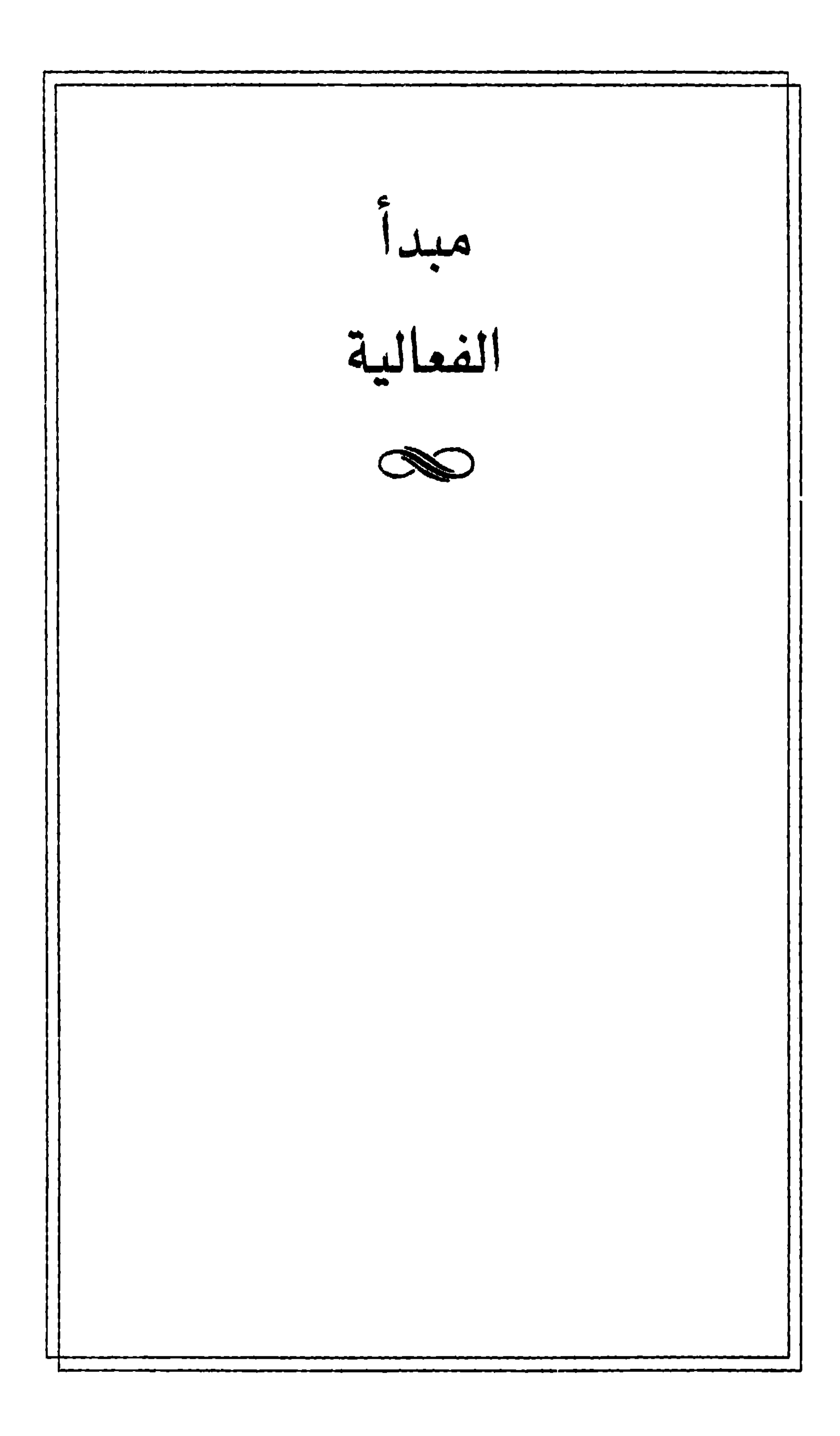
أعظم مخاطرة هو أن تعيش حياة خالية من المخاطر.[٨]

*

الطريقة الحقيقية الوحيدة لتعزيز أي علاقة متوترة تقوم على أسس فردية؛ أي أن تذهب إلى ذلك الشخص لكي تتصالح معه، أو أن تناقشا الأمر، أو أن تعتذر، أو أن تسامح، أو أن تقوم بكل ما يقتضيه الأمر.[٢١]

*

عندمـا نفقد سيطرتنا على أي مشكلة، فـإن مسئوليتنا تكمن في تغيير التعبيـر المرسوم على وجوهنا: أن نبتسـم، وأن نتقبل المشكلة بصدق وسـلام، ونتعلم كيفية التعايش معها رغم عـدم رغبتنا في ذلك، لكننا من خلال هذه الطريقة، لا نمكّن المشكلة من السيطرة علينا.[٧]



# مبدأ الفعالية

هل تذكر قصة الفلاح الفقير الذي وجد - في أحد الأيام - في حظيرته إوزة تتلألأ من تحتها بيضة من الذهب؟ في البداية ظن أنها خدعة لا محالة، ولكنه عندما همَّ بإلقاء البيضة جانبًا، فكَّر بشكل مختلف تمامًا راقه كثيرًا، فالبيضة من الذهب الخالص! لم يصدق الفلاح حظه السعيد، بل إن شكه ازداد في اليوم التالي عندما تكرر الأمر من جديد.

ويومًا بعد يوم، كان يستيقظ فيسرع إلى الحظيرة ليجد بيضة ذهبية أخرى. ولكن مع تزايد ثروته أصبح جشعًا وغير صبور.

لقد عجز عن الانتظار يومًا تلو الآخر ليحصل على البيضة الذهبية، فقرر الفلاح أن يذبح الإوزة ويحصل على الذهب كله مرة واحدة. ولكنه عندما شق بطنها وجدها فارغة - لم يكن هناك بيض ذهبي، والآن لم تعد هناك طريقة ليحصل على المزيد. لقد دمر الفلاح الإوزة التي تبيض ذهبًا.

أظن أن هذه الأسطورة تقوم على قانون طبيعي، مبدأ: التعريف الأساسي للفعالية. فأغلب الناس يرون الفعالية في المنظور الفكري للبيضة الذهبية: كلما زاد إنتاجك، زاد ما تقوم به، وزادت فاعليتك. وإذا تبنيت نمط حياة يركز على البيض الذهبي وتجاهلت الإوزة، فإنك تفقد عما قريب الأصل الذي يولد لك البيض الذهبي.

على الصعيد الآخر، إذا اهتممت فقط بالإوزة دون أن تنشد الحصول على البيض الذهبي، فإنك عما قريب تفقد السبيل لتطعم نفسك أو الإوزة. فالفعالية تكمن في الموازنة.[٧]

●●●

يشتــرك الأشخاص ذوو الفعالية العالية في سبع عـادات. تقول العادة الأولى: "أنت المبرمج"، وتقول العادة الثانية: "اكتب البرنامج"، وتقول العـادة الثالثة: "شغل البرنامج"، "عش البرنامج". والعادة السابعة هي نموذج التحسيـن المستمر للشخص بالكامل: فهـي ترمز إلى التعليم، والتعلم، وإعادة الالتزام.[٧]

●●●

كل النصائـح السديدة الموجودة في العالـم لن يكون لها أي أهمية إذا لم تتعامل مع المشكلة الحقيقية.[٧]

●●●

كلمـا اعتقدنـا أن المشكلة "هنـاك"، فهـذه الفكرة في حـد ذاتها هي المشكلة.[٧]

●●●

الأشخاص ذوو الفعاليـة لا يركزون على المشكلـة، وإنما على الفرص السانحة. فهم يُطعمون الفرص، ويجوِّعون المشكلات.[٧]

❧

العــادة هي نقطــة التقاطع بين المعرفــة (ما تفعــل)، والمهارة (كيف تفعل)، والرغبة (الرغبة في أن تفعل).[٧]

❧

مــا حجم الطاقة السلبية التي تنفق في العادة عندما يحاول الناس حل مشــكلات أو اتخاذ قرارات في واقع يتســم بالترابط المتبادل؟ كم من الوقــت يُقضَى في الاعتراف بخطايا الآخريــن، والدخول في مناقشات سياسية، ومنافسات، والدخول في صراعات شخصية، وحماية ظهرك مــن طعنات الآخرين، وتدبير المكائد ضدهم، وانتقادهم؟ الأمر أشبه بالقيــادة على الطريق وأنت تضع إحــدى قدميك على البنزين، والقدم الأخرى على المكبح.[٧]

❧

فــي كل جوانــب الحياة هنــاك مراحــل أو عمليات من النمــو والتطور. ونحن نعــرف هذه الحقيقة ونتقبلها من الناحيــة المادية، ولكن فهمها مــن الناحية العاطفيــة، وفي العلاقات الإنسانية، وفــي الأمور الروحية أقل شيوعًا وصعوبة.[٤]

❧

التفكير المستقل بذاته لا يتناسب مع الواقع الذي يقوم على بعضه البعض. والأشخاص المستقلون الذين لا يتمتعون بالنضج ليفكروا ويتصرفوا بتوافق قد يكونون منتجين جيدين على المستوى الفردي، ولكنهم لا يجيدون القيادة أو اللعب ضمن فريق؛ فهم لا يؤمنون بالمنظور الفكري الذي يحتم ضرورة توقف الأمور على بعضها لتحقيق النجاح في الزواج أو في محيط الأسرة أو الواقع المؤسسي.[٧]

قد تكون مشغولاً - مشغولاً للغاية - دون أن تتسم بالفعالية.[٧]

عش، وأحب، واضحك، واترك إرثًا.[٦]

يعمل الناس بجد منقطع النظير، ولكن لأنهم يعوزهم الوضوح والرؤية، فإنهم لا يحققون الكثير. فهم في الأساس يقومون بشيء لا طائل من ورائه، ويفعلون ذلك بكل ما أوتوا من عزم وقوة.[٨]

ببساطة، يشعر الناس بالرضا عن أنفسهم عندما يجيدون أي شيء.[8]

❧

بعض الناس يتمتعون بقوة الشخصية ولكن تنقصهم القدرة على التواصل، وهذا بلا شك يؤثر في جودة علاقاتهم أيضًا.[2]

❧

أهم شيء أن تحافظ على الشيء المهم، وتبقيه مهمًّا.[1]

❧

ليس هناك علاج سريع للمشكلات المزمنة. ولحل هذه المشكلات، يجب أن نلجأ للعمليات الطبيعية. فالطريقة الوحيدة التي تمكننا من حصد المحصول في الخريف هي أن نزرع في الربيع، ونروي المحصول، ونزيل الأعشاب الضارة، ونزرع ونخصب الأرض خلال أشهر الصيف الطويلة.[2]

❧

ليست هناك طريقة أفضل ـ لتصبح مطلعًا وتوسع عقلك بصفة دورية ـ من أن تعتاد قراءة الأدب الجيد.[7]

❧

المحافظة على الموازنة بين البيضة الذهبية (الإنتاج) وصحة ورفاهية الإوزة (القدرة على الإنتاج) هو في العادة قرار يصعب اتخاذه؛ ولكنني أرى أنه أساس الفعالية.[٧]

❧

إننا نعيش في عالم مختصر. هل يمكنك أن تتخيل فلاحًا يزرع الأرض في فصل الخريف بصورة مكثفة ليجني المحصول، مثلما كان الطلاب ولا يزالون يفعلون ليجتازوا الامتحانات؟ هل يمكنك أن تتخيل عدَّاءً "يتظاهر" بزيادة سرعته وقدرته على الاحتمال، أو عازف بيانو في حفل موسيقي "يدعي" المهارة والبراعة؟[٤]

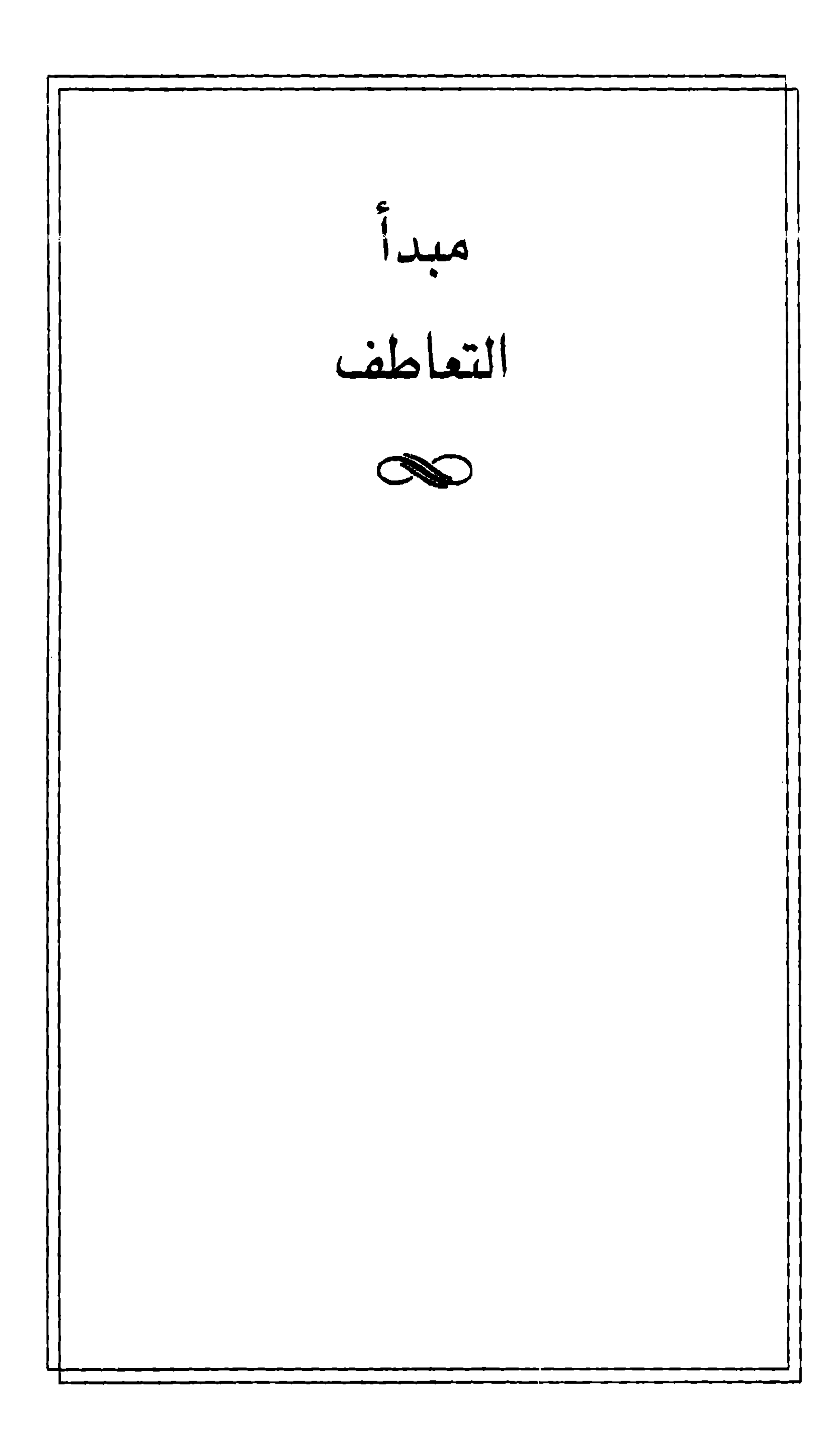
❧

عندما يتعلق الأمر بتنمية قوة الشخصية، والأمان الداخلي، والمواهب والمهارات الفريدة لدى أي طفل، فليست هناك مؤسسة تضاهي قدرة المنزل على التأثير فيه بشكل إيجابي.[٢١]

❧

بإمكانـك أن تكون شخصًا انتقاليًّا - شخصًا يحدث تغيرًا نحو الأفضل بين الماضي والمستقبل. فالميل إلى السلبية - الذي يسري في عائلتك منــذ أجيال - قد يتوقف معك، وقد يؤثـر تغيرك الخاص على كثير من الناس الذين يسيرون مع التيار.[٧]

***



# مبدأ
# التعاطف

افترض أنك تعاني مشكلة مع عينك وقررت الذهاب إلى طبيب عيون لتتلقى المساعدة. وبعدما استمع إلى شكواك في عجالة، خلع نظارته وأعطاك إياها.

قال لك: "ضع هذه النظارة على عينيك. لقد ارتديت هذه النظارة طوال عشر سنوات الآن، وقد ساعدتني بالفعل كثيرًا، فلديّ نظارة إضافية في المنزل. بإمكانك أن ترتدي هذه النظارة".

فوضعت النظارة على عينيك، ولكنها زادت المشكلة سوءًا.

قلت متعجبًا: "هذا مروع! لا أستطيع أن أرى أي شيء!".

فسألك: "هذا غير صحيح؛ فقد كانت رائعة معي. حاول مرة أخرى".

فأصررت على موقفك قائلاً: "أنا أحاول، ولكن الرؤية غير واضحة".

"حسنًا، ما المشكلة معك؟ فكر بإيجابية".

"حسنًا، بكل إيجابية لا أستطيع أن أرى أي شيء".

"كم أنت ناكر للجميل بعد كل ما فعلت لمساعدتك!".

ما احتمالات ذهابك لهذا الطبيب مرة أخرى لطلب المساعدة؟ أستطيع أن أجزم بأنها ضعيفة؛ فأنت لم تعد تثق في شخص لا يشخص حالتك قبل أن يصف لك العلاج.

ولكن كم مرة نشخص نحن المشكلة قبل أن نكتب العلاج في تفاعلاتنا مع الآخرين؟[7]

**عندما يقل اهتمامك برأي الناس فيك، سيزداد اهتمامك برأي الناس في أنفسهم.[٧]**

**في وقت ما في حياتك، كان هناك على الأرجح من يؤمن بك عندما لم تكن تؤمن أنت بنفسك.[٧]**

**كونك شخصًا يمكن التأثير فيه هو مفتاح تأثيرك في الآخرين.[٧]**

**لا تجعل سيرتك الشخصية تغرك.[٢١]**

الاستمــاع التعاطفي هو أن تستمع بهـدف الفهم. وأنا أعني السعي وراء الفهـم في المقام الأول: أن تفهم حقًـا. والاستماع التعاطفي يدخل في الإطـار المرجعــي لشخص آخر، فتنظر إلى الخــارج من خلاله، وترى

العالـم بالطريقة التـي يراه من خلالها، وتتفهم منظـوره الفكري، وما يشعر به.[٧]

❧

التعاطـف يوسع تفكيـرك الخاص. فعندما يشـاركك شريك حياتك أو زميلك في العمل أو صديقـك ما يشعر به حقًّا، ويصبح شفافًا بالنسبة لـك، فإنه يضخ وجهات نظـره بداخلك، وتصبح الحقائـق الخاصة به الآن صحيحة بالنسبة لك أيضًا.[٥]

❧

التعاطف يختلف عن التقمصـ العاطفي، فالتقمص العاطفي هو شكل من أشكال الاتفاق، ولكن التعاطف لا يعني الاتفاق مع شخص ما، وإنما فهم ذلك الشخص تمامًا، على المستوى العاطفي والفكري أيضًا.[٧]

❧

يكمن الخوف فـي أعماق القلب، والتخلص منـه يتطلب علاقة صادقة وحقيقية ومخلصة وداعمة. الأمر ليس مسألة فهم فكري على الإطلاق![٤]

❧

لقد اعتدت إجراء حوارات مع أطفالي. والقاعدة الأساسية في هذا "الحوار" أنني أستمع فحسب وأحاول أن أفهم. وهذا الحوار ليس وقتًا مخصصًا للوعظ، أو إلقاء الخطب أو التعليم، أو التهذيب، فهناك أوقات أخرى لهذه الأمور، ولكنه وقت للاستماع الخالص والتفهم والتعاطف. أحيانًا أرغب بشدة في أن أتدخل وأنصحهم أو أعلمهم أو أصدر حكمًا عليهم، أو أتعاطف معهم، ولكنني مصر في داخلي على أنني في هذه الحوارات الخاصة لن أحاول سوى أن أفهم.[٤]

إذا تم امتصاص كل الهواء الموجود في الغرفة التي توجد بها الآن فجأة، فما الذي سيحدث لك؟ لن تهتم بأي شيء سوى الهواء، وسوف يكون بقاؤك على قيد الحياة هو حافزك الوحيد. أما الآن في ظل وجود الهواء، فإنه لا يحفزك. وتعد هذه الفكرة واحدة من أعظم الأفكار في مجال التحفيز البشري: فالاحتياجات المشبعة لا تحفز المرء - وحدها الاحتياجات غير المشبعة هي التي تحفزه. وإلى جانب البقاء على قيد الحياة على المستوى البدني، فإن أعظم احتياج لأي إنسان هو البقاء على قيد الحياة على المستوى النفسي: أن تجد من يفهمك، ويدعمك، ويثق فيك ويقدرك. عندما تستمع بتعاطف إلى شخص آخر، فإنك تعطي هذا الشخص الهواء النفسي الذي يحتاج إليه.[٧]

إذا طلب مني تلخيص أهم مبدأ تعلمته في مجال العلاقات القائمة بين الأشخاص في جملة واحدة، فسوف تكون: اسع إلى فهم الآخرين أولاً، ثم اسع إلى أن يفهموك.[٧]

إذا كافأت علاقتك مع الطرف الآخر بالتفاوض، فسوف تستمع إليه بفعالية وتدبر وتعاطف. ولن تستمتع إليه بسطحية: منتظرًا الفرصة حتى تأخذ دورك في الحديث. كما أنك سوف تتعاطف معه لأن هذه هي طبيعتك، لا لأن تعاطفك يأتي في صالحك.[٥]

أغلب المشاحنات ليست اختلافات في حقيقتها، ولكنها صراعات الأنا السفلى مع بعضها البعض، وسوء فهمها لبعضها البعض.[٤]

*بعدما قدمت عرضًا تقديميًا في أحد الأيام، حدثني أحد زملائي عن سوء علاقته بابنه. قال لي: " أنا أفهم ابني جيدًا. لقد عشت حياتي وأنا أعرف بالضبط نوع المشكلات التي يواجهها. أستطيع أن أرى المخاطر و"الفخاخ التي قد يواجهها في المستقبل إن لم يستمع لنصائحي" .*

*قلت له: " دعني أقترح عليك أن تفترض أنك لا تفهم ابنك، وأن تبدأ بداية جديدة باستماعك له ولما يقوله لك، دون أي تقييم أخلاقي " .*

*فقال لي: " أنا لا أؤمن بذلك، ولكنني سأجرب الأمر " .*

*في الساعة الثامنة مساءً قال له ابنه: " أبي، لا أعتقد أنك تفهمني على الإطلاق " . وفي وقت لاحق أخبرني هذا الرجل بأنه لم يرد أن يخوض كل ذلك، ولكنه قطع عهدًا على نفسه أن يستمع لابنه. فقال له: " حسنًا يا بني، سأفترض أنني كذلك. حدثني الآن عن نفسك " ، فأخذا يتحدثان طوال ثلاث ساعات ونصف الساعة.*

*بعد ذلك قال لي بامتنان شديد إنه لم يدرك أبدًا أنه لم يعرف ابنه مطلقًا، وأنه لم يسمح له فعلاً بأن يعبر عن نفسه، أو أن يكون كذلك. " أنا وابني وجد كل منا الآخر، لقد عدنا أصدقاء من جديد " .[٤]*

أغلب الناس لا يستمعون بهدف الفهم، وإنما بهدف الرد؛ فهم إما يتحدثون أو يعدون أنفسهم للحديث، ومن ثم فإنهم يرشحون كل ما يستمعون له عبر أطر منظورهم الفكري، ويسقطون قصص حياتهم على حياة الآخرين.[٧]

إن مهمة شخص ما قد تكون تفصيلة تافهة بالنسبة لشخص آخر. فقد تعمل على مشروع يحتل أولوية كبيرة بالنسبة لك، عندما يقاطعك

ابنــك ذو السنوات الست بشيء يبدو تافهًا بالنسبة لك، ولكنه غاية في الأهمية من وجهة نظره.[٧]

حديثنا إلى الآخرين يتحول إلى حديث مع النفس بصوت مرتفع، فنحن لا نفهم أبدًا ما يدور بداخل شخص آخر.[٧]

الناس غاية فـي الرقة والحساسية. أنــا لا أعتقد أن السن أو الخبرة يحدثـان فارقًا كبيرًا. فبداخل كل إنسان - حتى لو بدا ظاهره غاية في القسوة والصلابة - مشاعر وعواطف رقيقة محلها القلب.[٧]

يتصرف الناس وفق ما يشعرون به أكثر مما يفكرون فيه. فإن لم تكن هناك مشاعر طيبة بين الناس، فمن المستحيل تقريبًا أن نفكر بذكاء.[٤]

يميـل النـاس لأن يتصرفوا وفقًا لطريقـة معاملتك إياهــم، أو وفق ما تؤمن بأنهم عليه.[٢١]

التمرد يكمن فى أعماق القلب، وليس العقل.[٧]

اسع إلى فهم الآخرين أولاً، ثم اسع إلى أن يفهموك.[٧]

تقول القاعدة الذهبية: "عامل الناس كما تحب أن يعاملوك". ورغم أن الفهم السطحي لهذه القاعدة قد يعني أن تعامل الناس بالكيفية التي تود أن يعاملوك بها، أعتقد أن المعنى الأهم لها هو أن تفهم الناس كأفراد جيدًا، بالطريقة التي تود أن يفهموك بها، ثم أن تعاملهم بناءً على هذا الفهم.[٧]

كلما فهمت الآخرين جيدًا، زاد تقديرك إياهم، وزاد أيضًا شعورك بالاحترام تجاههم. فأن تمس روح إنسان آخر أشبه بسيرك على أرض مقدسة.[٧]

عندمـا يتألم الآخرون حقًـا، وتستمع إليهم برغبة صادقة في أن تفهم، سـوف تتعجـب مـن سرعـة مصارحتهـم إيـاك، وسوف يرغبـون في مشاركتـك مشاعرهم، طبقـة تلو الأخـرى، وكأنك تقشـر بصلة حتى تصل إلى قلبها الداخلي الأبيض.[٧]

***

عندمـا يتشبع الهواء بالمشاعر، فإننا فـي كثير من الأحوال نرى الميل للتدريس كنوع من إصدار الحكم والرفض.[٧]

***

عندما نواجه مشكلات في تفاعلاتنا مع الآخرين، فإننا نشعر بألم حاد: كثيرًا ما يكون شديدًا، ونرغب في أن نتخلص منه. هذا هو الوقت الذي نحـاول فيه أن نعالج الأعراض بطرق وأساليب سريعة: وكأننا نستخدم لاصقـة جروح للأخلاق الشخصية. ونحـن لا نفهم أن هذا الألم الحاد هو تطور طبيعي للمشكلة المزمنة الأكثر عمقًا.[٧]

***

عندما لا يتوافر لديك خيار "عدم الموافقة" يمكنك أن تقول بصدق: "كل مـا أتمناه هـو أن أحقق المنفعة للجميع. أريـد أن أنتفع، كما أريدك أن تنتفع أيضًا. لا أريد أن أقدم مصلحتي على مصلحتك ولا تشعر بالرضا

عن ذلك، لأن سيرك مع تيار مشاعرك السيئة سوف يطفو على السطح في نهاية المطـاف. على الصعيد الآخر، لا أعتقد أنك ستشعر بالرضا إذا قدمت مصلحتك الشخصية على حسابي. لذلك لنعمل معًا على تحقيق المنفعة للجميع. لنعمل على الوصول إلى حل وسط. وإذا عجزنا عن التوصل لمثل هذا الحل، فلنتفق على ألا نتفق أبدًا. فمن الأفضل ألا نتفـق عن أن نتعايش مع قرار لا يناسـب كلًا منا. عندئذٍ قد نتمكن في وقت لاحق من التوصل إلى حل وسط". [٧]

***

الكلمـات أشبـه ببيض يلقـى من ارتفـاع شاهق - فليـس بمقدورك أن تسترجعه أو أن تتجاهل الفوضى التي خلفها سقوطه. [٢١]

***

ليـس بإمكانـك أن تفكـر بكفاءة مـع الآخرين. فأنت تفكـر بفعالية مع الناس وبكفاءة مع الأشياء. [٧]

***

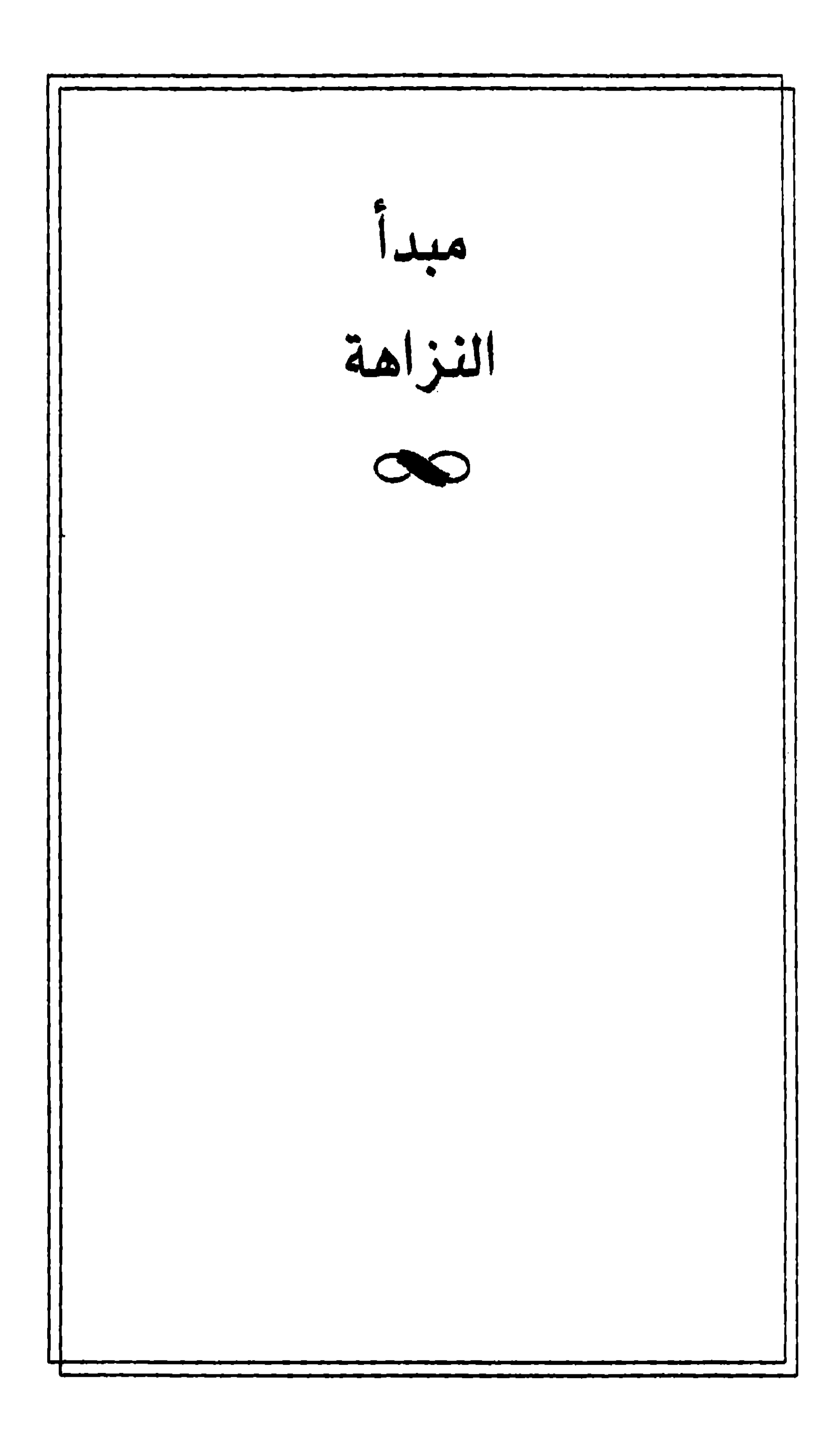
*قال لي أحد الآباء ذات مرة: "أنا لا أفهم ابني. إنه لا يستمع إليّ أبدًا" .*
*قلت له: "دعني أكرر ما قلته لتوك. أنت لا تفهم ابنك لأنه لا يستمع إليك؟" .*
*فأجاب قائلاً: "هذا صحيح" .*

قلت له: " دعني أجرب مرة أخرى. أنت لا تفهم ابنك لأنه لا يستمع إليك؟" .

فقال لي بنفاد صبر: " هذا ما قلت" .

قلت له: "كنت أعتقد أنك لكي تفهم شخصًا آخر فإنك تحتاج إلى أن تستمع له" .

قال لي: " آه" وسادت فترة طويلة من الصمت. ثم قال مرة أخرى: " آه" عندما بدأت الشمس تغرب.[7]



# مبدأ النزاهة

ذات مرة، بينما كنت أركب سيارة أجرة من أمام فندق كندي، قال حمال الفندق للسائق: "خذ الدكتور كوفي إلى المطار" ، فظن السائق أنني طبيب بشري وبدأ في التحدث عن مشكلاته الصحية. حاولت أن أشرح له أنني لست طبيبًا بشريًا، ولكن لغته الإنجليزية كانت محدودة ولم يفهمني، فاستمعت له.

أخبرني بالصداع والآلام التي يعانيها وعن رؤيته المزدوجة. وكلما تحدث أكثر، زاد اقتناعي بأن مشكلاته سببها مخالفته ضميره. تذمر من اضطراره للكذب والغش على نظام تعريفة السيارات الأجرة لكي يدخر النقود التي يحصلها لنفسه. "لن أتبع القواعد... أنا أعرف كيف أدخر هذه النقود لنفسي" . ثم بدا الجد على ملامح وجهه. "ولكن إذا وجدني رجال الشرطة، فسوف أقع في مشكلة، وسأفقد رخصتي. ما رأيك يا دكتور؟" .

قلت له: "ألا تعتقد أن المصدر الأساسي لكل هذه التوترات والضغوط سببها أنك تخالف ضميرك؟ أنت في داخلك تعرف ما ينبغي عليك أن تقوم به" .

"ولكنني لن أستطيع أن أكسب قوتي بهذه الطريقة!" .

حدثته عن راحة البال والحكمة التي تنبع من العيش بما لا يخالف الضمير. "لا تغش. لا تكذب. لا تسرق. عامل الناس باحترام" .

"أحقًا تعتقد أن ذلك سيجدي نفعًا؟" .

"أنا متأكد من ذلك" .

*وعندما أوصلني إلى المطار، رفض أن يأخذ الإكرامية التي أعطيته إياها. فقط عانقني وقال لي: "سوف أفعل ذلك. أنا أشعر بتحسن فعلاً".*[٣]

"من الداخل إلى الخارج" تعني أن تبدأ بنفسك أولاً - أن تبدأ بأعمق أعماقك: أن تبدأ من منظوراتك الفكرية، وشخصيتك، ودوافعك. ولكننا كلما اعتقدنا أن المشكلة "هناك في الخارج"، فهذه الفكرة في حد ذاتها هي المشكلة؛ لأننا بذلك نمكن الشيء الموجود خارجنا من السيطرة علينا؛ ولكن المنظور الفكري الذي يدعو لإحداث تغيير "من الخارج إلى الداخل": يعني أنه لا سبيل لأن نتغير قبل أن يتغير الشيء الموجود خارجنا.[٧]

الحياة التي تقوم على التظاهر هي مهمة تعذيبية.[٤]

التردد على دور العبادة لا يعني بالضرورة اتباع المبادئ التي تدرس هناك. فقد تكون ناشطًا في التردد على دور العبادة دون أن تنشط في تطبيق تعليماتها.[٧]

التردد على دور العبادة ليس مرادفًا للروحانية. فهناك بعض الناس الذين ينشغلون كثيرًا بالعبادات وتطبيق الشعائر الدينية إلى حد كبير لدرجة تمنعهم من أن يكونوا حساسين للاحتياجات الإنسانية الملحة التي تحيط بهم، مما يتنافى مع التعاليم التي يدَّعون إيمانهم الشديد بها.[٧]

لا تدافع عن نقاط ضعف الآخرين، ولا تدافع عن نقاط ضعفك. عندما ترتكب خطأً، اعترف به، وصححه، وتعلم منه فورًا.[٧]

منذ لحظة الميلاد والمرء ينتمي لكيان مجتمعي - واحدًا تلو الآخر. وكل مجتمع من هذه المجتمعات يحترم أعضاءه أو يصدر أحكامًا عليهم. وهذه الأحكام تتراكم، وعند جمعها معًا، فإنها تخبر أو تصنف أو تحدد ما يكون الشخص عليه.[٤]

ينتج الإحباط عن توقعاتنا، وتوقعاتنا كثيرًا ما تكون انعكاسًا للمرآة الاجتماعية، لا لقيمنا وأولوياتنا الخاصة.[٧]

الصراحة تعني قول الحقيقة: بتعبير آخر، تطابق كلماتنا مع الواقع. والنزاهة تعني تطابق الواقع مع كلماتنا، بتعبير آخر، التزامنا بوعودنا وتحقيق توقعاتنا. وهذا يتطلب شخصية متكاملة، واتحادًا مع الذات في الأساس - ومع الحياة أيضًا.[٧]

التواضع هو أعظم فضيلة؛ فمنه تنبع كل الفضائل الأخرى.[٢١]

إذا ما امتلكت كل ما يريده كل الناس، فسوف تنتهي بك الحال بأن تصبح لا شيء لكل الناس: وخاصة لنفسك.[٢]

عندما ننمي وعيًا داخليًا بأنفسنا، يكتشف كثيرون منا قصص حياة غير ناجحة، وعادات مغروسة بداخلنا غير ذات قيمة بالنسبة لنا، لا تتطابق على الإطلاق مع الأشياء التي نقدرها حقًا في الحياة.[٧]

عنـد وضع كل الأمور في الاعتبار، فإن شخصيتنا الحقيقية يتم التعبير عنها بفصاحة أكثر من أي شيء نقوله أو نفعله.[٧]

❧

يجـب ألا يكون للولاء قيمة أكبر من النزاهـة؛ فالنزاهة الحقيقية تعني الولاء في واقع الأمر. فأنت تريد أن تعرف الحقيقة من طبيبك، حتى لو لم ترغب في سماعها.[٨]

❧

اقطـع وعدًا صغيرًا على نفسـك والتزم به، ثم اقطع وعـدًا أكبر بعض الشـيء، ثـم وعدًا أكبـر. في النهايـة ستجـد إحساسـك بالشرف قد صـار أكبر من حالاتك المزاجيـة. وعندما يحدث ذلك، سوف تكتشف المصدر الحقيقي للقوة: ألا وهو السيادة الأخلاقية.[٨]

❧

يؤمـن كثير مـن الناس بأن الأشياء الوحيدة التـي نحتاج إليها من أجل تحقيق النجاح هي الموهبـة والطاقة والشخصية؛ ولكن التاريخ يعلمنا أن ما نحن عليه فعلاً أهم بكثير مما نبدو عليه على المدى الطويل.[٨]

❧

كثير من الناس الذين يتمتعون بعظمة ثانوية: وهي التقدير الاجتماعي لمواهبهم، تنقصهم العظمة الأساسية، وهي الخير في شخصيتهم. وعاجلاً أم آجلاً، سوف ترى ذلك في كل علاقة طويلة المدى: سواء مع زميل في العمل، أو شريك الحياة، أو صديق، أو طفل مراهق يمر بمرحلة أزمة الهوية. فالشخصية هي التي تعبر عن نفسها أكثر من أي شيء بفصاحة كبيرة.[٧]

ليس من العجيب أن كثيرًا من الناس يشعرون بالتوتر والخوف، ويعيشون حياتهم من أجل التظاهر وإبهار الآخرين. فحياتهم تحكمها قوى خارجية متغيرة بدلاً من أن ترسو بفعل القيم الداخلية الثابتة بداخلنا.[٤]

إحدى أهم طرق تأكيد النزاهة هي أن تكون مخلصًا لمن هم غائبون. فقيامك بذلك يساعدك على بناء ثقة الحاضرين. وعندما تدافع عن الأشخاص الغائبين، فإنك تحافظ على ثقة الحاضرين.[٧]

شخصيتنا هي في الأساس مجموعة مركبة من عاداتنا؛ ونظرًا لتناغم هذه العادات - التي تتم في كثير من الأحوال دون وعي منا - فإنها دومًا وبصفة يومية تعبر عن شخصيتنا.

لا يمكن للناس أن يتعايشوا مع التغيير إذا لم يكن هناك قلب ثابت بداخلهم. فمفتاح القدرة على التغيير هو إحساس ثابت بشخصيتك، وما أنت بصدد القيام به، وما تقدره.[٧]

❧

أصحاب المبادئ ليسوا متطرفين؛ فهم لا يفعلون كل شيء، أو لا يقومون بأي شيء مطلقًا: لا يصنفون كل الأمور لجيدة أو سيئة، إما / أو، ولكنهم يفكرون بطريقة متصلة ومرتبة وفقًا للأولوية والتسلسل.[٢]

❧

كلما زاد اهتمام المرء بما يفكر فيه الآخرون، قلت قدرته على تحمُّل الاهتمام بما يفكر فيه الآخرون لأنه سريع التأثر بذلك.[٢]

❧

جذور المشكلات التي نواجهها في العالم؛ سواء في أوطاننا، أو أسرنا، أو حياتنا الشخصية هي جذور روحية. فمثل أوراق الشجر، تكون أعراض هذه المشكلات اجتماعية واقتصادية وسياسية، ولكن

جذورهـا أخلاقية وروحانية. وهذه الأمور تكمن أولًا داخل كل فرد منا، ثم داخل الأسرة بأكملها.[٤]

***

الشخص غير المنجز كثيرًا ما يفضل الجلوس ومشاهدة حياة الآخرين. ونظرًا لأنه يظل يلعب دورًا وهميًا تلو الآخر، فإنه يفقد عما قريب معرفته بدوره الخاص، ويشعر بأنه كما يريده الآخرون أن يكون.[٤]

***

الفضيلة تضيع شيئًا فشيئًا، أو بدرجات متفاوتة.[٤]

***

لا يكون لدينا نصر جماعي ناجح - أي مهمة نبيلة حققناها - إلا عندما يكون لدينا نصر شخصي ناجح.[٤]

***

كثيرًا ما نسمع بسرقة الهوية عندما يأخذ شخص ما محفظتك وينتحل شخصيتك؛ ولكن أكثر أنواع سرقة الهوية خطورة هي أن تتقبل بسذاجة تعريف الآخرين إياك.[٥]

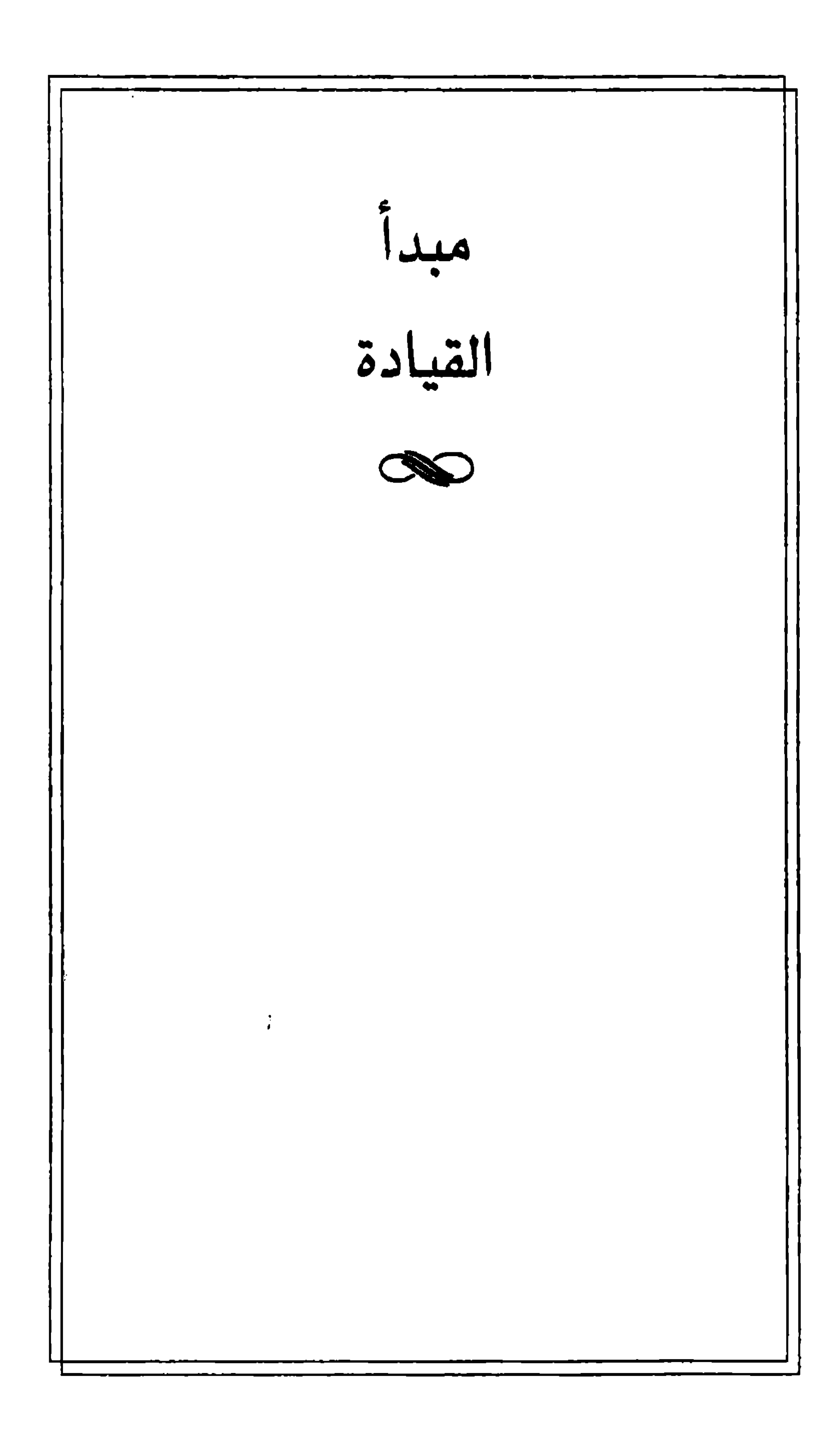
عندما نستمد قوتنا من البطاقة الموجودة على القميص أو السترة أو الحذاء أو الفستان الذي نرتديه، أو من اشتراكنا في أحد الأندية، أو تمتعنا بالسلطة أو القوة أو المكانة، من سيارتنا، أو منزلنا الجميل، أو أي رموز أو زخارف أخرى، أو من مظهرنا الجيد أو ملابسنا التي تساير الموضة، أو أناقتنا، أو معسول كلامنا، أو درجاتنا العلمية أو مؤهلاتنا، فإننا نفعل ذلك لكي نعوض الفقر والفراغ الذي نعانيه بداخلنا؛ ولكن من خلال قيامنا بذلك، فإننا نعزز اعتمادنا على هذه الرموز، والعيش على المظاهر، أو القيم الخارجية، ونبني ضعفًا بداخلنا.[٤]

الحكمة وليدة النزاهة؛ أي التمسك بالمبادئ، والنزاهة وليدة التواضع والشجاعة. في الواقع يمكنك أن تقول إن التواضع هو أم كل الفضائل لأن التواضع يدفعك للاعتراف بأن هناك قوانين طبيعية أو مبادئ تحكم الكون، وهذه القوانين والمبادئ مسئولة. والكبرياء يعلمنا أننا مسئولون، والتواضع يعلمنا أن نفهم ونتعايش مع المبادئ، لأنها في النهاية تحكم عواقب تصرفاتنا. فإذا كان التواضع هو الأم، فإن الشجاعة هي أبو الحكمة؛ لأنك لكي تعيش حقًا بهذه المبادئ حتى إذا تنافت مع القيم والتقاليد والأعراف الاجتماعية، فإنها تتطلب شجاعة كبيرة.[٨]

عندما يوقعك سلوكك في مشكلة ما، فإن سلوكك أيضًا هو الذي يجب أن يخرجك منها.[٧]

يجب أن تحدد أهم أولوياتك وأن تتحلى بالشجاعة لأن تقول "لا" لغيرها من الأمور بلطف والابتسامة مرسومة على شفتيك ودون حاجة للاعتذار. والسبيل لكي تفعل ذلك هي أن تكون هناك "نعم" أكبر تحترق بداخلك.[٧]

مشكلاتك تبدأ أولاً في قلبك أنت.[٤]



# مبدأ

# القيادة

كانت لدي زيارة مع كبار المديرين التنفيذيين لمؤسسة كبرى، وطلبت منهم أن أرى رسالة مؤسستهم. كانت تقول شيئًا من قبيل: "تحقيق أعلى قيمة للمساهمين".

سألتهم: "هل ألهمت هذه الرسالة كل العاملين هنا؟".

فابتسموا وقالوا: "لدينا رسالة أخرى نعلقها على جدران مؤسستنا؛ ولكن هذه الرسالة هي التي نعمل بها في القيادة".

فقلت لهم: "دعوني أخبركم بثقافتكم في المؤسسة. أنتم منقسمون. إذا انضمت شركتكم إلى نقابة، فإنكم سوف تتعذبون بخلافات العمل؛ فأنتم تحومون حول العاملين وتراقبونهم وتعاملونهم بسياسة الجزرة والعصا لكي يقوموا بعملهم. كما أنكم تنفقون كمية كبيرة من الطاقة السلبية في تسوية النزاعات الشخصية، والمنافسات القائمة بين الأقسام، والمذكرات الخفية، والألعاب السياسية".

فتعجبوا من مهاراتي في قراءة الموقف وسألوني: "كيف أمكنك أن تعرف كل هذا القدر؟ كيف استطعت أن تصف حالنا بهذه الدقة؟".

قلت لهم: "لست محتاجًا لأعرف الكثير عن شركتكم أو عنكم. كل ما أحتاج إلى معرفته هو الطبيعة الإنسانية".[8]

تعامـل دومًا مع العاملين لديـك بالطريقة نفسها التي تحب أن يتعاملوا بها مع أفضل عملائكم.[7]

*

هل القـادة يولدون أم يُصنعون؟ هذا تقسيم خاطئ: فالقادة لا يولدون ولا يصنعون، ولكنهم يختارون أن يكونوا قادة.[8]

*

دائمًـا ما تتطور المرجعية الأخلاقية الثقافية ببطء أكبر من المرجعية الأخلاقية المؤسسية أو التي تقوم على رؤية ما.[8]

*

القيـادة الفعالة تضع الأهم قبل المهم، أمـا الإدارة الفعالة فتكمن في الانضباط ووضعه في حيز التطبيق.[7]

*

أنـا لا أعني بالقيادة أن تصبح المديـر التنفيذي؛ فالمدير التنفيذي لا تـزداد فرصه في أن يصبح قائـدًا عن أي شخص آخر. أنا أتحدث عن قيادة حياتك الخاصة، وكونك قائدًا بين أصدقائك، وداخل أسرتك.[9]

إذا وضعت الأشخاص المناسبين في الأماكن الخاطئة ، فإنك تحصل على نتائج سيئة؛ فيجب أن تروي الأزهار التي تزرعها لكي تنمو.[٧]

في العصر الصناعي، كانت القيادة منصبًا. أما في عصر المعرفة، فأصبحت القيادة اختيارًا.[١٢]

من السهل على القائد الذي يركز على إنجاز المهام أن يظل يضغط على الأمور، متجاهلاً دون قصد منه المشاعر التي تثور والعلاقات التي تنمو في خضم هذه العملية.

كثيرًا ما يتم التخلص من القادة وتغييرهم مع كل ريح تهب مع أي قيادة جديدة أو"مذهب". هل يجب أن يكونوا أكثر ديمقراطية أم أكثر استبدادًا في تصرفاتهم؟ أكثر حزمًا أم خضوعًا؟ يفصحون عن المزيد أم يسألون المزيد؟ ما أفضل الأساليب التي تمكنك من إتمام المهام على يد العاملين؟ وهذه الأسئلة مهمة ويجب وضعها في الاعتبار، ولكنها أسئلة ثانوية. أما السؤال الرئيسي فهو: إلى أي مدى تهتم حقًّا؟[٤]

القــادة الذين يهتمــون بالناس لمجــرد أن هذا الأمــر مفروض عليهم ســوف يخطئون ولن ينجحوا. فهم سيخطئــون لأن الاهتمام بالناس هو غاية في حد ذاته، ولن ينجحوا لأن أمرهم سوف ينكشف لا محالة.

القيادة اختيار يوجد في المسافة بين المحفز والاستجابة.[٨]

القيادة هي أرقى الفنون، لأنها ببساطة تمكن كل الفنون والمهن الأخرى من العمل.[٨]

الإدارة تتم من داخل النظام، أما القيادة فتؤثر في النظام.[١]

عندمــا يتم إشراك الناس بطريقة صادقــة وهادفة، يكونون مستعدين للالتزام بتقديم أفضل ما لديهم.[٤]

في هذا العالم المقلوب رأسًا على عقب... نخلط بين الكفاءة والفعالية، الملاءمة والأولوية، المحاكاة والإبداع، مستحضرات التجميل والطباع الشخصية، أو التظاهر والجدارة.[٢]

بعض القادة يطبقون سياسة "إدارة عيش الغراب": "فيتركون الناس في الظلام ويضيفون إليهم الكثير من السماد، وعندما ينضجون تمامًا، يقطعون رءوسهم ثم يتم حفظهم في معلبات".[٢]

مشكلة القيادة اليوم هي أن المديرين لا يزالون يطبقون نموذج التحكم الذي كان سائدًا في العصر الصناعي في تعليم العاملين؛ ولكنهم يفشلون في إيقاظ أعظم محفزات، ومواهب، وعبقرية العاملين لديهم.[٨]

إن الفلسفة التي يقوم عليها نظامنا المحاسبي غبية، فالناس يمثلون التكاليف، والأشياء تمثل الاستثمار، رغم أن الوضع يجب أن يكون العكس.[١٤]

القيادة تكمن في التحدث عن قيمة الأشخاص وقدراتهم بوضوح شديد حتى يتمكنوا من رؤيتها في أنفسهم.[٩]

الأعمال اللفظية والمنطقية والتحليلية هي أعمال الشق الأيسر من المخ بوجه عام: أما لو كانت حدسية أو عاطفية أو إبداعية أكثر فإنها تصبح عمل الشق الأيمن. لذلك أقترح عليك أن: تدير من اليسار، وتقود من اليمين.[٢]

عندما يرى الآباء مشكلات أطفالهم على أنها فرص لتعزيز أواصر العلاقة بينهم، بدلاً من التعامل معها باعتبارها مضايقات سلبية وشاقة، فإن هذا يغير طبيعة التواصل بين الآباء والأبناء. فعندما يأتي الطفل لوالديه بمشكلة، فإنهما بدلاً من أن يقولا: "أوه! مشكلة أخرى!"، فإن منظورهما الفكري يكون: "هذه فرصة رائعة لكي نساعد طفلنا حقًا ولكي نضع استثماراتنا في علاقتنا معه".[٧]

رغم أن كثيرين منا قد يتحدثون عن أهمية مسئولية الأبوة، فإننا في كثير من الأحيان نوجه جل طاقتنا وحماستنا ووقتنا وإخلاصنا لأعمالنا، فنتعامل مع أعمالنا بتخطيط جيد. ونحن نستخدم أفضل النظم، ونحافظ على السجلات المهمة، ونقضي الوقت في تحليل المشكلات، ولكن مع تطور شخصية أبنائنا، فإن الأيام قد تمر بنا دون أي تحليل حقيقي أو تخطيط أو حفظ للسجلات، أو دون أي نظام ذكي حقاً.[٤]

❧

بإمكانك أن تشتري يد شخص، ولكنك عاجز عن شراء قلبه؛ ففي قلبه يكمن حماسه، وإخلاصه. بإمكانك أن تشتري ظهره، ولكنك عاجز عن شراء عقله؛ ففي عقله يكمن إبداعه، وبراعته، وموارده.[٧]

❧

ليس بإمكانك أن تغير الثمرة دون أن تغير البذرة.[٧]

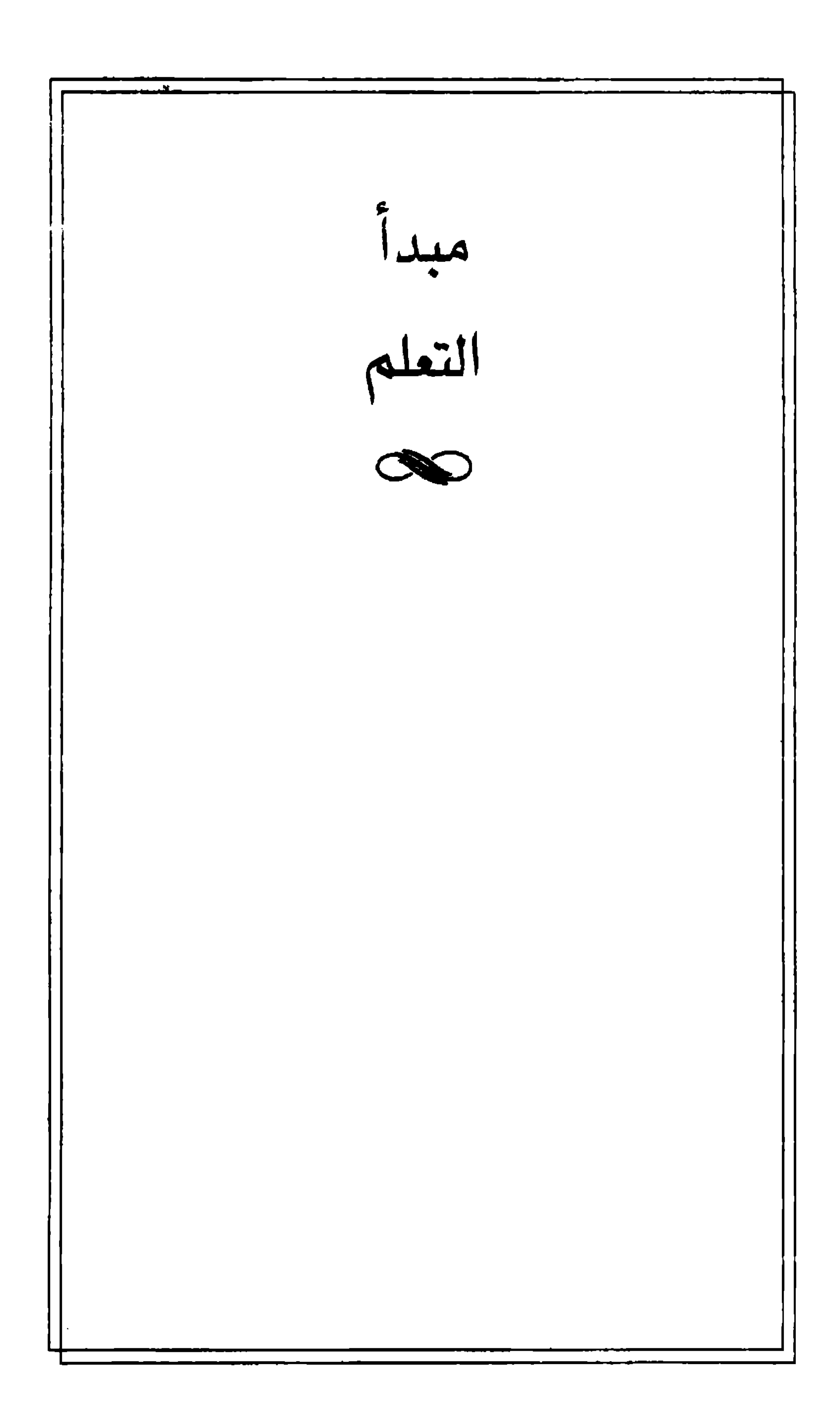
❧

*يمكنك أن تفهم بسرعة أهمية الفارق بين القيادة والإدارة، إذا ما تخيلت مجموعة من المنتجين يحاولون شق طريقهم في الأدغال باستخدام مناجل.*

*إنهم المنتجون، مقدمو الحلول ـ هم الذين يشقون الطريق داخل الأشجار المتشابكة، ويتخلصون منها.*

*أما المديرون فيأتون من ورائهم، ويشحذون مناجلهم، ويكتبون السياسات وكتيبات الإجراءات، ويضعون برامج تنمية العضلات، ويستعينون بأحدث التقنيات، ويضعون جداول العمل وبرامج التعويض لمن يجيدون استخدام المناجل.*

*القائد هو الشخص الذي يتسلق أطول الأشجار ويدرس الموقف بالكامل ثم يقول: "غابة غير مناسبة!" ولكن كيف يستجيب المنتجون والمديرون الأكفاء في العادة؟ ـ "اخرس! إننا نحرز تقدماً".[٧]*



# مبدأ التعلم

*يسافر طلاب المعهد الهندي للادارة بمدينة أحمد أباد في رحلة إلى الريف تستغرق من ثمانية إلى عشرة أيام مرتين كل عام. وفي تلك الرحلة التى تستهدف البحث عن المعرفة والإبداع والابتكار، يبحث الطلاب عن البدائل الثلاثة: الفكرة المبتكرة، أو الإبداع الغريب أو الجديد الذي يكون وليد الحاجة في القرى النائية في الهند. ويعجب هؤلاء الطلاب الباحثون بأقل الانحرافات الإيجابية. وإذا ما وجدوا طريقة أو جهازًا مبتكرًا من اختراع مزارع أو عامل في متجر، فإنهم يعودون به لعرضه في معهد هوني بي. نتوورك، وهو معهد قومي مخصص لنقل المعارف الجديدة.....*

*يكلف الطلاب بتسجيل الأعشاب الطبية، والاستخدامات الغريبة للمحركات الصغيرة (على سبيل المثال، استخدام مشغل أغاني صغير ماركة سوني في تشغيل مروحة)، وحتى استخدامات الكاري في الوصفات المحلية. كما أنهم يتعرفون على معجزات صغيرة، كطفل قادر على ذكر أسماء واستخدامات أكثر من ثلاث مائة عشبة محلية. وفي كثير من الأحيان يجدون أفكارًا مبتكرة حقًا بإمكانها أن تغير حياة الفقراء. ومن بين هذه الأفكار الناجحة اختراع العالم" مانسوخ براجاباتي" ثلاجة مصنوعة من إناء مستطيل من الطين الذكي لا يحتاج إلى كهرباء: وآلاف الوحدات من هذه الثلاجة مستخدمة بالفعل. كما أن" مانسوخ" قد اخترع أيضًا محراثًا تحركه دراجة بخارية، وأيضًا مقلاة من الطين غير قابلة لالتصاق الطعام بها وكأنها مقلاة التفلون، ولكن تكلفتها لا تتعدى دولارًا.*

*وهناك مخترع آخر لجهاز تسلق أشجار جوز الهند، وهو يروج الآن لجهازه في كل أنحاء العالم. كما خرج من قرية ريفية كريم مصنوع من الأعشاب لعلاج الإكزيما وأصبح متداولاً في كل أنحاء العالم. فضلاً عن اختراع رجل آخر دراجة برمائية حتى يتمكن من عبور النهر ليرى خطيبته. وهو يقول: "لم يكن باستطاعتي أن أنتظر القارب. كنت بحاجة لمقابلة خطيبتي، فحولني يأسي إلى مخترع. فحتى الحب بحاجة إلى مساعدة التكنولوجيا".[٥]*

المبادرة في التعامل مع أي خطأ هي الاعتراف به على الفور، وتصحيحه والتعلم منه، وهذا يحول أي فشل إلى نجاح.[٧]

الاعتراف بالجهل كثيرًا ما يكون الخطوة الأولى في طريقنا نحو التعلم.[٧]

عادة ما يكون كل تقدم مهم في أي محاولة علمية خروجًا عن المألوف، وعن طرق التفكير القديمة والمنظورات الفكرية القديمة.[٧]

علم ضميرك واتبعه. علم ضميرك من خلال الاطلاع على الآداب التي تلهمك، ثم اتبعه. وشيئًا فشيئًا، وأنت تتبع ضميرك، سوف تكتسب المزيد من التعليم. وسوف تكتسب المزيد والمزيد من النور.[٢١]

تعليم القلب هو الإضافة المهمة لتعليم العقل.[١]

أنا أؤمن بنظام تعليم الذات. وليس بالضرورة أن يأخذ ذلك شكل فصول أو دورات رسمية؛ فقد يتم من خلال مناقشة جماعية غير رسمية، أو برنامج قراءة يقوم على فكرة جيدة. ولكن بدون نظام أو ضابط خارجي، يميل أغلب البالغين للتخلي عن التعلم بعد البدء بقوة في شيء ما عندما يعودون لعاداتهم القديمة.[٤]

إذا لم نعلم أطفالنا، فسوف يعلمهم المجتمع. وسوف يعيشون - ونحن معهم - مع النتائج.[٦]

❧

إذا نظمت حياتك الأسرية بحيث تقضي ولو عشر دقائق أو خمس عشرة دقيقة صباح كل يوم في قراءة شيء ما يرتبط بالمبادئ التي تصلح لكل الأزمنة، فقطعًا ستجعلك قراءتك تتخذ خيارات أفضل على مدار اليوم، سواء داخل أسرتك، أو في محيط عملك، أو في كل جانب من جوانب حياتك، كما أن أفكارك ستتسع، وتفاعلاتك ستصبح أكثر إشباعًا، وسوف تتبنى منظورًا أفضل، وسوف تزيد المساحة بين ما يحدث واستجابتك له، كما أن اتصالك بالأمور حقًّا سيزداد.[٦]

❧

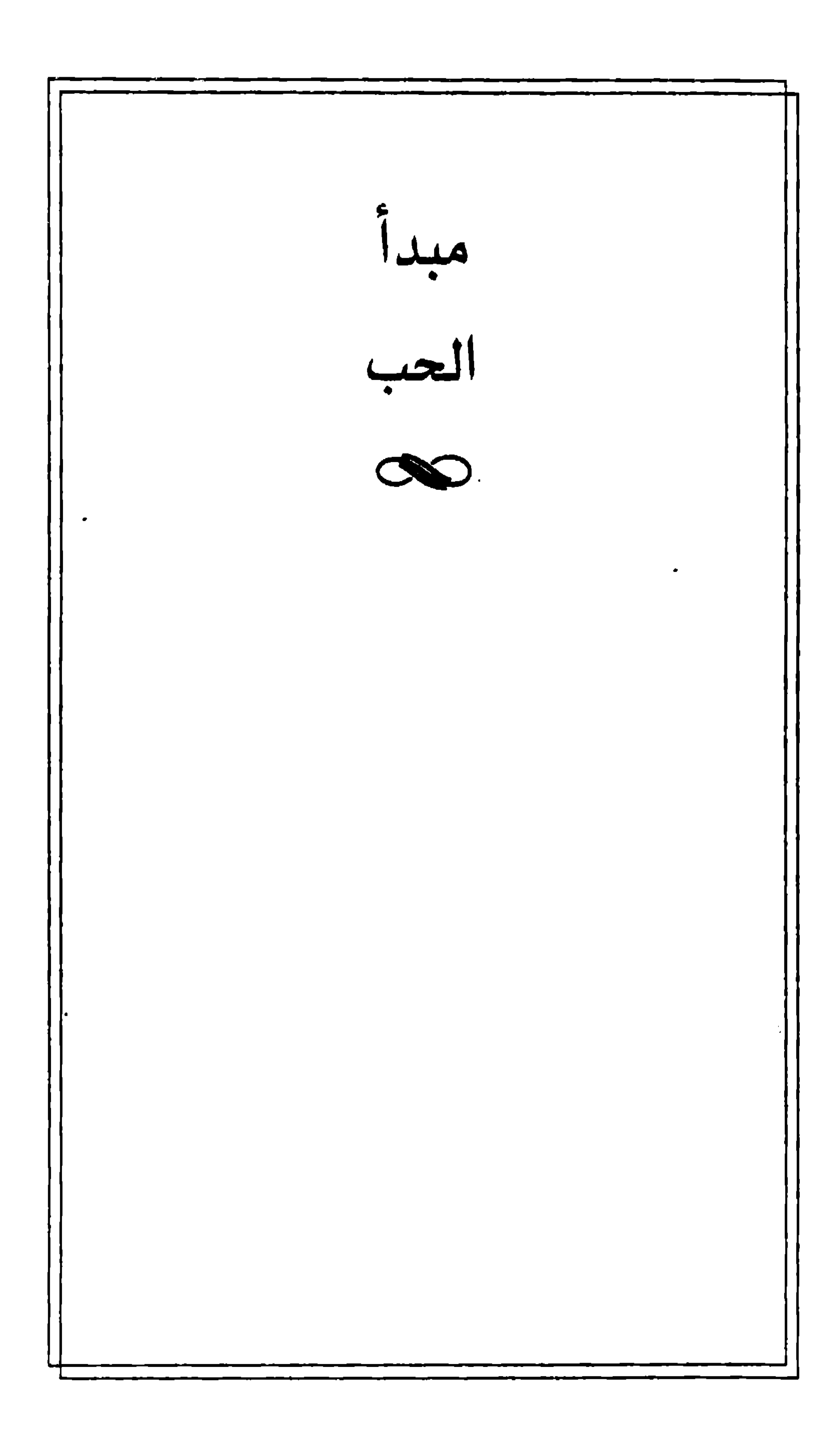
القيمة الحقيقية للتعليم لا تكمن في اكتساب نقود أو وظيفة، ولكنها قيمة شخصية وروحية تعمل على بناء الشخصية. فالتعليم يجعل منك زوجًا أو زوجة، أو أبًا أو أمًّا أو مواطنًا أفضل. فتتعلم أن تفكر بطريقة تحليلية وإبداعية. وتتعلم أن تكتب وتتواصل بوضوح وإقناع. وتتعلم كيف تقرأ - مع القدرة على تمييز الصالح من الطالح، وتنمي طريقة تفكير تجاه الحياة والمشكلات، وتتعمق معرفتك الأساسية ويتسع أفقك، وتزداد قدرتك على التعاطف مع الآخرين وتقديرهم. وبوجه عام تصبح إنسانًا يتسم بقدر أكبر من المثالية والتماسك والقوة والحكمة.[٤]

❧

المعرفة بلا عمل هي فى الحقيقة عدم معرفة.[٧]

المعرفة الحقيقية هي حالة من الوجود.[٤]

عندما سألني رئيس الولايات المتحدة عما هو لازم لتطوير التعليم في بلادنا، أجبته قائلاً: "الشراكة بين المدارس وأولياء الأمور في تعليم الأطفال؛ والتي تتضمن تطوير قوة الشخصية والكفاءات اللازمة من أجل تحقيق نجاح حقيقي في القرن الحادي والعشرين".[١٥]



# مبدأ
# الحب

ذات مرة ضيق رجل الخناق عليّ وأطلعني على سره: "لم أعد أنا وزوجتي نبادل بعضنا المشاعر مثلما كنا نفعل في سابق عهدنا. أعتقد أنني لم أعد أحبها، وأنها لم تعد تحبني. ماذا يمكنني أن أفعل؟".

سألته: "ألم تعد بينكما مشاعر؟".

أكد ذلك قائلاً: "هذا صحيح، ولدينا ثلاثة أطفال يهموننا حقًا. ماذا تقترح عليّ؟".

قلت له: "أحبَّها".

"لقد قلت لك إنه لم تعد بيننا مشاعر".

"أحبَّها".

"أنت غير مستوعب. مشاعر الحب لم تعد موجودة بيننا".

"إذن أحبَّها. إذا لم تعد بينكما مشاعر، فهذا سبب وجيه لتحبها".

"ولكن كيف تحب عندما لا تحب؟".

"صديقي، الحب فعل. الحب - أي المشاعر - هو ثمرة الحب، أي الفعل. لذلك أحبها وساعدها وضحِّ من أجلها، واستمع لها، وتعاطف معها، وقدرها، وادعمها. فهل أنت مستعد لذلك؟". [٧]

ــ

طريقة تعاملك مع الفرد تكشف عن مدى تقديرك للجماعة، لأن الجماعة تتكون من أفراد في نهاية المطاف.[٧]

لديَّ صديق له ابن يهتـم بلعبة البيسبول اهتمامًا هائلًا؛ ولكن صديقي لم يكن مهتمًّا بهذه اللعبة على الإطلاق. ولكن في أحد فصول الصيف، أخذ ابنه ليرى كل مباريات فرق الدوري الكبرى. وقد استغرقت الرحلة أكثـر من ستة أسابيع وكلفته الكثير من المـال، ولكنها أصبحت تجربة قوية ساعدت على تعزيز أواصر العلاقة بينهما. وعندما سئل صديقي: "هـل تحب كرة البيسبول إلى هذا الحد؟". رد قائلاً: "لا، ولكنني أحب ابني إلى هذا الحد".[٧]

إذا أودعـت - أنـا - فـي مصـرف الائتمـان العاطفـي الخاص بـك - أنــت - اللياقـة والطيبة والصراحـة والحفاظ علـى الوعود، فسوف يكـون لى عندك رصيد، وتزداد ثقتك بي، وأستطيع أن أعتمد على هذه الثقـة مرات عديـدة إذا احتجت إلى ذلك، بل إننـي قد أرتكب أخطاءً، ولكن هـذا المستوى من الثقـة، وهذا الرصيد العاطفـي، سوف يغطي أخطائي. قد لا يكون تواصلي واضحًا، ولكنك سوف تفهم ما أعنيه بأي طريقة. لن تجعلني "مذنبًـا لمجرد كلمة قلتها"؛ فعندما يزداد حساب الثقة، يصبح التواصل أسهل، وأسرع، وأكثر فعالية.[٧]

إذا أطاع أولياء الأمور قوانين الحب، فإنهم يشجعون على طاعة قوانين الحياة.

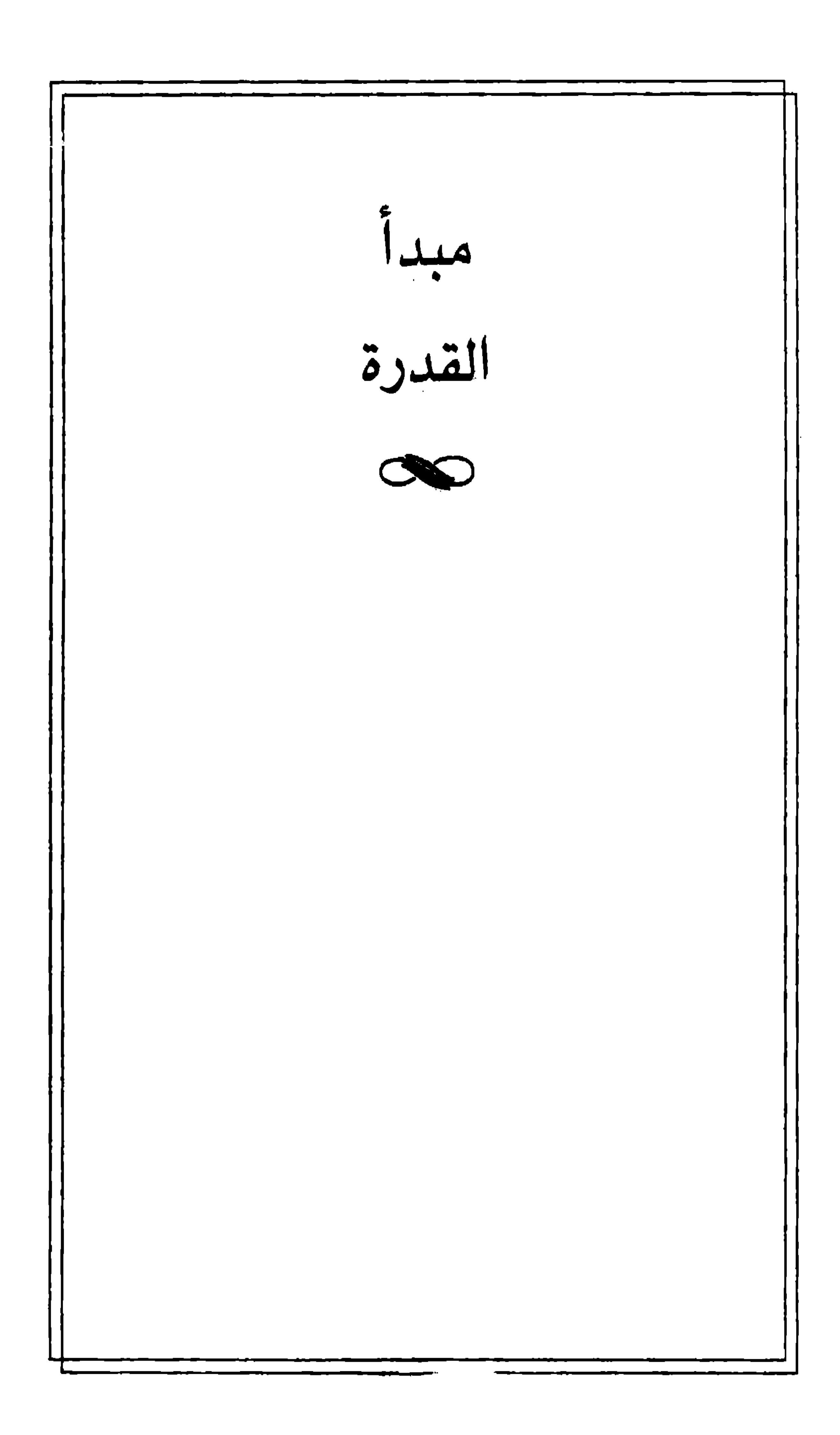
إذا أردت أن تحصل على ابن يسرك ويتماون معك أكثر، فكن له أبًا أكثر تفهمًا وتعاطفًا ودعمًا وحبًا.[٧]

في العلاقات، تحتل الأمور الصغرى أهمية كبرى.[٧]

الشخص الطموح يهتم حقًا بأشيائه الخاصة، بل إنه يتعامل مع أطفاله وكأنهم مقتنيات، وكثيرًا ما يحاول أن ينتزع منهم السلوكيات التي تجعله يفوز بمزيد من الشعبية والثقة في أعين الآخرين؛ ولكن هذا النوع من حب التملك هدام.[٤]

قوانين الحب تقوم أساسًا على تقبل الآخرين كما هم، والاستماع لهم بتفهم، واحترام مشاعرهم، وبناء العلاقات معهم بعناية واهتمام.[٤]

كان "توماس وولف" مخطئًا: فبإمكانك أن تعود لمنزلك من جديد، إذا كان منزلك علاقة ثمينة، وصحبة قيّمة.[٧]



# مبدأ القدرة

فـي صيـف ١٩٨٨، شـب حريق فـي متنزه يلوستـون الوطني. فـي البداية، لـم يُقلـق أحـدًا، فحرائـق الغابـات فـي يلوستـون أمـر معتـاد، وعـادة مـا يخمـد الحريـق فيهـا تلقائيًّـا. ولكـن هـذا الحريـق كان مختلفًـا. فالجفـاف والريـاح ووفـرة الوقـود - الـذي تمثل فـي الأشـجـار القديمـة والشجيرات المتشابكة - كلها عوامل تضافرت لتصنع عاصفة قوية من الحريق. وبنهاية فصـل الصيـف، احتـرق أكثر من مليـون فدان، وبدت يلوستـون - جوهرة المتنزه القومي - وكأنها دمرت للأبد.

ولكـن الأمـر لم يكن كذلـك. ففي غضـون عـام، كست أشجـار الصنوبر الخضـراء الصغيـرة الأرض المحترقـة. واليـوم، بعد بضعة عقـود - حلت محلها غابات جديدة. واتضح أن نار الحريق وحدها هي القادرة على تحفيز أشجـار الصنوبـر الشهيـرة بيلوستون على إعـادة زرع بذورها. كجزء من التسلسل الطبيعي للأمور - لم يدمر الحريق المتنزه، وإنما جدده.

اقتصـاد القـرن الحـادي والعشريـن يجعـل الجميـع يواجه فتـرات من الصعـود والهبـوط. ويبـدو وكأن الأوقـات الصعبـة أصبحـت أمـرًا معتادًا ومقبـولاً. فالتحـول الجـذري إلى اقتصـاد المعرفـة أربك كثيرًا مـن الناس لدرجة أنهم مروا بأوقات صعبة في الوقوف على أقدامهم، فبعضهم لا يرى سـوى الكـوارث، وكأن المستقبـل يتحول إلى رماد؛ مثلمـا كانت الحال في يلوستـون. فهـم لا يـرون سوى ملاييـن الوظائف التي ضاعـت، وصناعات كاملة أفلست، ومناخًا اقتصاديًّا عقيمًا وفقيرًا.

*ولكن بالنسبة لبعضهم الآخر، فالمشهد الاقتصادي لم يكن يومًا أكثر ازدهارًا منه هذه الأيام. فالاقتصاد الذي تعثر، وتدمر خلال القرن الجديد قدم فرصًا لم يكن أحد يحلم بها في صناعات لم تتواجد منذ سنوات قليلة مضت. فما يبدو للبعض أنه كارثة، يحمل بذور التجديد للآخرين. فهل اختفت مشكلات العالم؟ هل لا يزال العالم يبحث عن أشخاص مفعمين بالطاقة والذكاء ليقوموا بعملهم؟ طبعًا هو كذلك.*[٢]

أنا أكبر من أحزاني، من وضعي، من فكري، من فريقي، من شركتي، أو حزبي. أنا لست ضحية الماضي. أنا شخص كامل،إنسان فريد، قادر على تحديد مصيري.[٥]

أنا شخصيًا مقتنع بأن شخصًا واحدًا قادر على أن يكون محفزًا لإحداث تغيير، "محولاً" أي موقف، أو أي مؤسسة. ومثل هذا الفرد هو خميرة بإمكانها أن تصنع رغيفًا كاملاً، ولكي تكون قائدًا محولاً يجب أن تتمتع بالرؤية، والمبادرة، والصبر، والاحترام، والإصرار، والشجاعة، والإيمان.[٢]

كثيرًا ما أسأل الجماهير العريضة: "من يتفق معي على أن الغالبية العظمى من القوى العاملة في مؤسساتكم تمتلك قدرًا أكبر من الموهبة والذكاء والقدرة والإبداع أكثر مما تتطلب وظائفهم، أو حتى تتيح لهم؟"، فأجد غالبية الحاضرين يرفعون أيديهم موافقة على ذلك.[٨]

تخيل التكلفة الشخصية والمؤسسية التي تتكبدها المؤسسات عندما تفشل في استخدام موهبة وذكاء القوى العاملة. إنها أكبر بكثير من كل الضرائب ومصاريف الفوائد، وتكاليف العمل مجتمعة معًا[٨]

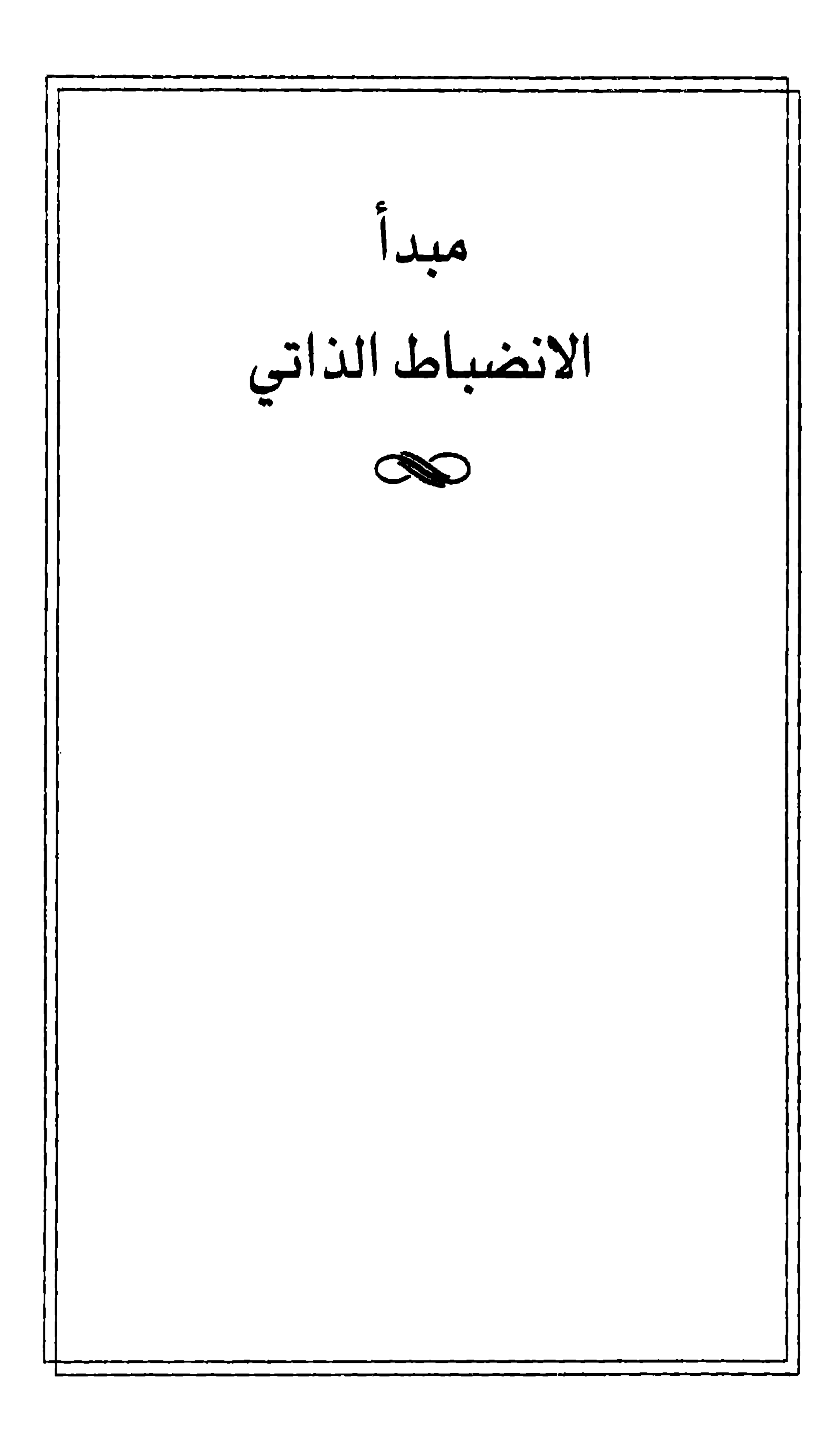
أهم أصل مادي لدينا هو قدرتنا الشخصية على الربح.[٧]

العادة الثامنة هي أن تجد صوتك وتلهم الآخرين إيجاد أصواتهم.[٨]

كل إنســان يختار طريقًا من اثنين في الحيــاة: الكبير والصغير، الغني والفقير، الرجل والمرأة على حد سواء. أحدهما الطريق إلى الوسطية، ذلك الطريق الواسع الذي يحسن كثيرون السير فيه. أما الطريق الآخر فهو الطريق إلى العظمة والمغزى.[٨]

صوتــك يكمــن في الربط بيــن الموهبــة والشغف والحاجــة والضمير. فعندمــا تنخرط في عمل يستغل موهبتك ويزيد شغفك - عمل ينبع من حاجــة كبيرة تشعر بأن ضميرك يرغب في تلبيتها - هنا يكمن صوتك، ومهمتك، وجوهر روحك.[٨]

إننا واعون لأنفسنــا. وهذا الوعي يعنى أننا قادرون على الوقوف ذهنيًا خــارج أنفسنا لنقيِّم معتقداتنــا وتصرفاتنا. إننا قادرون على تقييم ما نفكر فيه.[٥]



# مبدأ
# الانضباط الذاتي

ذات يوم، بينما كنت في صالة الألعاب الرياضية، كنت أتدرب مع صديق لي حاصل على درجة الدكتوراه في علم نفس التمارين الرياضية. كان يركز على تمارين تقوية العضلات. طلب مني أن "أتابعه" وهو يقوم بتمارين تدريب الجزء العلوي من الجسم وهو مستلق على ظهره، وطلب مني أن أرفع عنه الثقل عند حد معين. قال لي بحزم: "ولكن لا ترفعه حتى أطلب منك ذلك".

لذلك تابعته وانتظرته وأنا مستعد لرفع الثقل. ظل الثقل يرتفع وينخفض، يرتفع وينخفض. وبدأت ألاحظ أن الأمر يشتد صعوبة، ولكنه ظل يواصل التمرين. وكان كلما يبدأ في رفعه أقول في نفسي: "مستحيل أن ينجح في ذلك"؛ ولكنه كان ينجح، ثم كان يعيده ببطء لمكانه، ثم يبدأ من جديد. يرتفع وينخفض، يرتفع وينخفض.

بينما كنت أنظر إلى وجهه، وهو يحاول بكل جهده، بدت أوعيته الدموية وكأنها تنفر من جلده. قلت في نفسي: "سوف يسقط الثقل هذه المرة وسوف يتحطم صدره. ربما يجب أن أرفع الوزن. ربما فقد السيطرة ولم يعد يدري ما يفعل". ولكنه كان يضعه بأمان، ثم يبدأ في رفعه من جديد. لم أستطع أن أصدق عينيَّ.

عندما طلب مني أخيرًا أن أرفع الثقل، قلت له: "لماذا انتظرت كل هذا الوقت؟".

قال: "تقريبًا كل فائدة التمرين تحدث في نهايته، يا ستيفن. أنا أحاول أن أقوي عضلاتي، وهذا لا يتم حتى تتمزق الألياف العضلية وتشعر

*الأليـاف العصبية بالتعب. ثم تقوم الطبيعية بتعويض ذلك بشكل أكبر، وفي غضون ثمانٍ وأربعين ساعة، تزداد الألياف قوة" .*

*المبـدأ نفسـه ينطبق علـى العضلات العاطفيـة أيضًا؛ كالصبـر. فعندما تمارس الصبر بشكل يفوق قدرتك السابقة، فـإن الألياف العاطفية تتمزق، وتعوضك الطبيعة بأكثر من ذلك، وفي المرة التالية تشتد قوة الألياف" .*[٧]

ينبـع الانضباط من التمسك: التمسك بفلسفـة ما، التمسك بمجموعة من المبـادئ، التمسك بمجموعة من القيم، التمسـك بهدف أساسي، التمسك بهدف ثانوي، أو شخص يمثل هذا الهدف.[٧]

أنـا أبذل جهدًا كل صبـاح لأفوز بما أسميه "النصـر الشخصي". فأنا أتـدرب بجد على الدراجـة الثابتة، وأقرأ الكتب لمـا لا يقل عن ثلاثين دقيقة. ثم أسبح في حوض السباحة بنشاط لمدة خمس عشرة دقيقة، ثم أمارس تمارين اليوجا في جزء ضحل من الحوض لمدة خمس عشرة دقيقـة، ثم أصلـي وأنا أنصت لروحـي، وأنصت لصـوت ضميري وأنا أتخيل بقيـة يومي، بما في ذلك أنشطتي المهمـة في العمل، وعلاقاتي الأساسية مع أحبائي، وزملائي في العمل، وعملائي. أنا أرى نفسي وأنا أطبق المبادئ الصحيحة وأنجز أهدافي القيمة.[١٦]

أنصت لنداء ضميرك تجاه شيء تعرف ببساطة أنه ينبغي عليك القيام به، ثم ابدأ عمله برفق. ثم اقطع عهدًا على نفسك بأن تلتزم به وتداوم عليه. ثم امض للأمام واقطع عهدًا أكبر بعض الشيء وحافظ عليه. في النهاية، سوف تكتشف أن إحساسك بالشرف والفخر سيصبح أكبر من أي تقلبات مزاجية تعتريك، وهذا سيعطيك درجة من الثقة والحماسة بأنك قادر على المضي لنواحٍ أخرى تشعر بحاجتك لتحسينها.[١٦]

أغلب الناس يساوون بين الانضباط وغياب الحرية، ولكن العكس هو الصحيح في واقع الأمر. فالأشخاص المنضبطون فقط هم الذين يتمتعون بالحرية. أما غير المنضبطين فإنهم عبيد لتقلباتهم المزاجية وشهواتهم، وعواطفهم.[٨]

أغلب الناس يقولون إن عيبهم الأساسي هو نقص الانضباط؛ ولكن عند التفكير بشكل أكثر عمقًا، أجد أن الوضع ليس كذلك. المشكلة الأساسية تكمن في أن أولوياتهم لم تترسخ في قلوبهم وعقولهم.[٧]

يتيح التخطيط والتنظيم بصفة أسبوعية قدرًا أكبر من الموازنة والمساحة عن التخطيط بصفة يومية. وأغلب الناس يخططون لأسابيع مقبلة. ويبدو كأن هناك تعارفًا ثقافيًا ضمنيًا بأن الأسبوع وحدة فردية متكاملة للوقت. وتعمل الكثير من المشاريع والمؤسسات التعليمية وغيرها من جوانب المجتمع في إطار عمل أسبوعي، مخصصين أيامًا معينة للتركيز على الاستثمار، وأيامًا أخرى للاسترخاء أو الإلهام.[٧]

النصر الشخصي يسبق النصر الجماعي. فضبط النفس والتحكم في الذات هما أساس العلاقات الطيبة مع الآخرين.[٧]

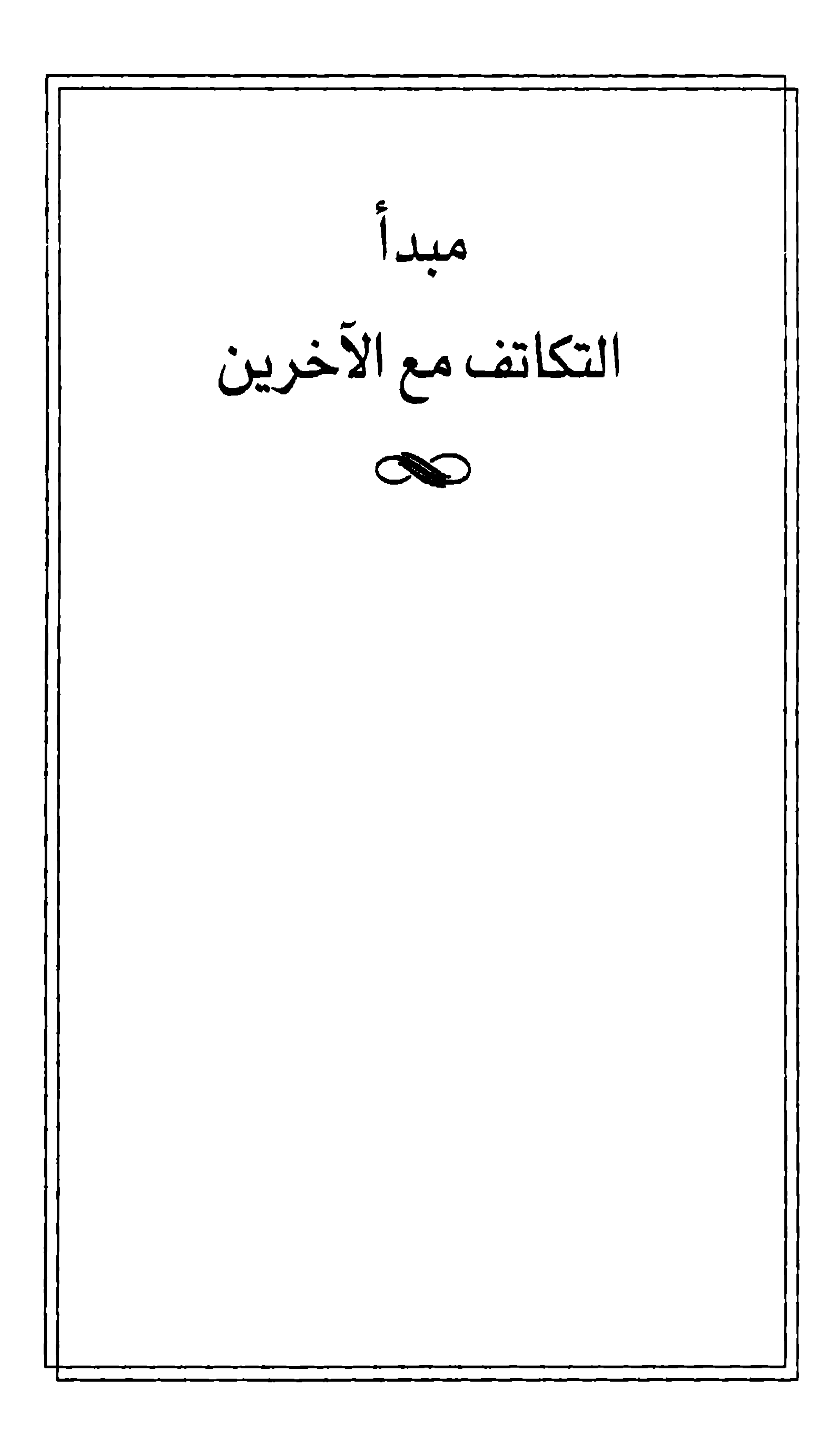
اضرب بسوطك كل ميل بداخلك للمماطلة وعدم الانضباط، وكل استعداد لديك إلى الضعف. افعل ذلك بمفردك، وأستطيع أن أقول لك إنك سوف تتخلص من هذه الميول والأهواء؛ ولكن الأمر ليس سهلاً - بل إنه أمر من أصعب الأمور - ولكن خذ وقتك لتفعل ذلك، وراقب السكون التدريجي والقوة التي ستدخل حياتك.[٤]

منذ سنوات مضت، كنا جميعًا مفتونين ومبهورين بالرحلات إلى القمر. وكانت كلمات التفضيل المبالغ فيها مثل "خيالي" و"لا يصدق" غير ملائمة لوصف هذه الأيام الحافلة.

فأين كانت تبذل الطاقة والقوة الهائلتين في هذه الرحلات السماوية؟ قطع ربع مليون ميل إلى القمر؟ العودة إلى الأرض؟ الدوران حول القمر؟ الارتفاع من على سطح القمر؟

لا، ليس كل ذلك، ولا حتى كل هذه الأمور مجتمعة معًا؛ ولكن في واقع الأمر هو لحظة الارتفاع عن سطح الأرض. لقد استُهلكت طاقة كبيرة في الدقائق القليلة الأولى عند الارتفاع عن الأرض، في الأميال القليلة الأولى التي قطعت في هذه الرحلات، أكثر من الطاقة التي استخدمت لقطع نصف مليون ميل على مدار أيام عديدة. فالعادات لها قوة جذب هائلة هي الأخرى.

إن التخلي عن الميول المغروسة بداخلنا والتي اعتدناها: كالتأجيل، أو عدم الصبر، أو الحكم على الأمور، أو الانغماس في الأنانية، يتطلب أكثر مما تتطلبه بعض التغيرات الصغيرة في حياتنا.[٤]



# مبدأ
# التكاتف مع الآخرين

*أنا أنتمي إلى مجموعة قيادية عالمية تسعى لبناء علاقة أفضل بين الغرب والمجتمعات الإسلامية. وتضم هذه المجموعة وزير خارجية أمريكيًا سابقًا، وأئمة وأحبارًا بارزين، وقادة أعمال عالميين، وخبراء في تسوية النزاعات. وفي اجتماعنا الأول، أصبح من الواضح أن لكل شخص أجندة عمل. وكانت جميع الأجندات رسمية وباردة، وكان بإمكانك أن تستشعر التوتر يعم المكان. كان ذلك في يوم الأحد.*

*طلبت إذنًا من المجموعة لكي أعلمهم أحد المبادئ قبل أن نمضي قدمًا، الأمر الذي رحبوا به من جانبهم. لذلك علمتهم (مبدأ التكاتف مع الآخرين).*

*عشية يوم الثلاثاء، تغير المناخ بأكمله؛ حيث تمت تنحية الأجندات الفردية، ووصلنا إلى حل رائع لم نفكر فيه من قبل. وامتلأ الحضور بالاحترام والحب لبعضهم البعض: كان باستطاعتك أن ترى ذلك، وتستشعره. حتى ان وزير الخارجية الأسبق همس في أذني قائلاً: "لم أرَ شيئًا بمثل هذه القوة. إن ما فعلته هنا بإمكانه أن يحدث ثورة جذرية في الدبلوماسية العالمية".*

***

قطعًا إننا بحاجة إلى قانون، وإلا سيتفكك المجتمع. فهو يوفر القدرة على الصمود، ولكنه لا يخلق التكاتف مع الآخرين. وفي أفضل صوره، ينتج عنه التوصل إلى حلول وسطى.[٧]

الصـراع دليل الحياة. وعـادة ما تنبع الصراعـات عندما يفكر الناس فـي عملهم. وعندما أتحدث عن "هبة الصـراع" ، أرى الناس ينظرون لبعضهم البعض في دهشة، ولكن ما أعنيه هو أن الأشخاص المفكرين دائمًا ما يختلفون مع بعضهم البعض، وأنهم إذا ما اهتموا بالتعبير عن اختلافاتهم بحب، فهذا هو الناتج الذي يجب أن نتقبله بشغف.°

إن كل طفـل هو بديـل ثالث - إنسان مميز يتمتع بقدرات لم تتواجد من قبل، ولن تتكرر مـرة أخرى أبدًا. وهذه القدرات لا يمكن التنبؤ بها من خلال جمع قدرات الأبوين معًا؛ ولكن المزيج الفريد للسمات الإنسانية التي يتمتع بها ذلـك الطفل فريدة في الكون، والقدرة الإبداعية للطفل عظيمة إلى حد مذهل.°

كيـف يمكن لشخص مـا أن يخلق موقفًا في بيئة العمـل يحقق المنفعة للجميـع؟ ما الذي يحـدث عندما يستفيد جانب واحـد أكثر من غيره؟ عندمـا يستفيد جانـب واحد أكثر مـن بقية الجوانب، فـإن ذلك يمثل موقفًـا يحقـق المنفعة لطـرف على حسـاب الطرف الآخـر. وبالنسبة

للطرف الفائز قد يبدو الأمر كأنه نجاح لبعض الوقت، ولكن على المدى الطويل فإن ذلك يولد الاستياء وعدم الثقة. ويمكنك الوصول لموقف يحقق المنفعة للجميع من خلال طرح السؤال التالي: "كيف يمكننا جميعًا أن نفوز في هذا الموقف؟". إن ما تبحث عنه هو بديل ثالث يعلو أي شيء يمكنك أن تحققه بمفردك.[١٧]

إذا خطر على بال شخصين الرأي نفسه، فأحدهما غير ضروري.[٧]

الأشخاص المتزعزعون يعتقدون أن كل الحقيقة يجب تنقيحها بحيث تتماشى مع منظوراتهم الفكرية. فلديهم حاجة شديدة لاستنساخ الآخرين، وتشكيلهم بما يتناسب مع تفكيرهم الخاص. وهم لا يعرفون أن قوة أي علاقة تتمثل في تواجد وجهة نظر أخرى؛ فالتماثل لا يعني الاتحاد: والاتساق لا يعني التضامن.[٧]

أشرك الناس في المشكلة، أغرقهم فيها، حتى يتشربوها تمامًا ويشعروا بأنها مشكلتهم. وسوف تجدهم يميلون لأن يصبحوا جزءًا مهمًا من الحل.[٧]

هـل مـن المنطقي أن تجـد شخصيـن مختلفين مع بعضهمـا البعض، كلاهما محق؟ هذا ليس شيئًا منطقيًا: وإنما شيء نفسي - وهذه حقيقة مؤكدة.[٧]

من المثير أن تنصت حقًا إلى وجهات نظر مختلفة وتبدأ في رؤية كيف يمكنك تقريبها لتصنع منها حلًا لم يفكر فيه أحد من قبل أبدًا. وطبعًا فـإن الحواجز التي تمنع أي إنسان من الاستماع لوجهات نظر الآخرين هـي الدفاع عن النفـس، وحماية منطقة النفوذ، وعـدم العمل بطريقة معينة في أمر معين.[١٧]

كثيـر من الناس لم يعيشوا حقًا تجربـة التكاتف مع الآخرين ولو بشكل معتـدل فـي حياتهـم الأسريـة أو أي تفاعـلات أخرى. وهـؤلاء الناس قـد تدربوا واعتـادوا التواصـل من خلال الدفـاع عن النفـس وحماية الـذات، أو على الإيمـان بأنه من غير الممكن الوثوق فـي الحياة أو في الآخرين.[٧]

❦

أغلب رواد الأعمال يميلون إلى الاستقلال؛ فهم يحبون القيام بالأمور بمفردهم؛ ولكنك إذا ذهبت إلى اجتماعات "رائد أعمال العام"، فسترى أن من يفوزون دومًا بهذا اللقب يفوزون كفريق.[14]

❦

أغلب الاجتماعات مضيعة للوقت؛ وهذا لسوء الإعداد الشديد لها، وعدم إتاحة فرصة للتكاتف الحقيقي بين الناس من أجل توليد حلول أفضل.[16]

❦

أغلب المفاوضين يحاولون إقناع الآخرين بوجهات نظرهم. ومن خلال جولات من المساومات، فإنهم عادة ما يصلون إلى حل وسط - يتنازل فيه كل طرف عن شيء ما للوصول إلى اتفاق معين. وعلى العكس من ذلك، لا يحتاج البديل الثالث إلى أي تنازلات على الإطلاق، لأنه يكون صفقة جيدة للجميع. وأنت تصل إلى هذا الحل ليس من خلال المساومة وإنما بطرح السؤال: "هل أنت مستعد لتجربة بديل ثالث أفضل مما هو موجود في أذهاننا؟".[17]

النصـر الجماعي لا يعني الانتصار علـى الآخرين؛ ولكنه يعني النجاح في الوصـول إلى تواصل فعال يجلب نتائج مثمرة لكل الأطراف المعنية. والنصـر الجماعي يعني العمل معًا، والتواصل معًـا، وإتمام الأمور معًا لدرجـة أن الأشخاص أنفسهم يعجزون عن القيام بالشيء عندما يعمل كل منهم بمفرده.[٧]

يتوقـف الإبداع الحقيقـي على التكاتف مع الآخريـن، ويتطلب التكاتف مـع الآخرين التنـوع. فاثنان يريـان الأمور بطريقة واحـدة لا يمكنهما التكاتف. وفي حالتهما، يكـون واحد زائد واحد يساوي اثنين. في حين أن اثنيـن يريـان الأمور بطريقـة مختلفة يمكنهما التكاتـف في العمل: وبالنسبـة لهما فـإن واحدًا زائد واحد قـد يساويان ثلاثـة أو عشرة أو ألفًا.[٥]

التكاتـف مع الآخريـن موجود في كل مـكان في الطبيعة. فـإذا زرعت نبتتيـن بالقـرب مـن بعضهما، فسـوف تتشابـك جذورهمـا وتتحسن جـودة التربة، مما يجعل كلتا النبتتيـن تنمو بصورة أفضل عما لو كانتا

منفصلتين. وإذا ما ربطت قطعتين من الخشب معًا، فإن قوتهما تزداد مقارنـة بكل واحدة منهما على حدة؛ فالكل أكبر من مجموع الأجزاء - واحد زائد واحد يساوي ثلاثة أو أكثر.[٧]

التكاتـف مع الآخريـن يختلف عـن الوسطية. ففي الوسطيـة، نجد أن واحدًا زائد واحد يساوي واحدًا ونصف على أحسن تقدير.[٥]

الخطـوة الأولـى في عملية التكاتف مع الآخرين هـي أن تطرح السؤال: "هل أنت مستعد لتجربة حل أفضل مما هو موجود في أذهاننا؟".[٥]

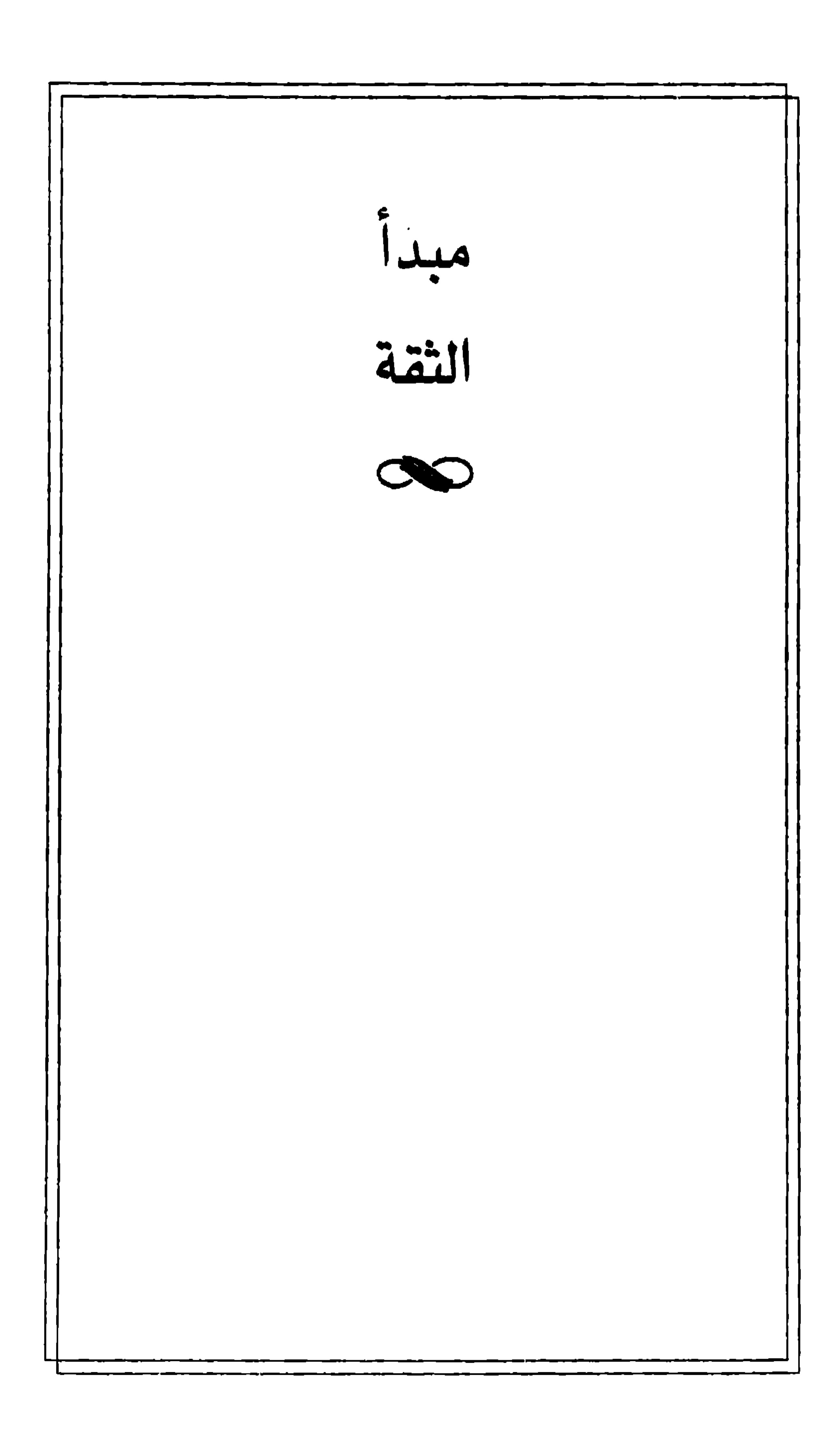
تتولـد الصراعـات علـى مستـوى علاقـات العمـل عندمـا ينصبُّ كل اهتمامـك علـى نفسك: "كيف أحقق ما أريد بأقـل ضرر ممكن؟". أما تجـاوز الصراعات فيتطلب أن نصب كل تركيزنا على الجماعة: "كيف نحقق شيئًا مذهلاً معًا؟".[٥]

احتـرام الاختلافات هــو جوهر التكاتــف: سواء الاختلافـات الذهنية أو العاطفيــة أو النفسيــة القائمــة بيــن النـاس. ويكمن ســر تقدير هذه الاختلافـات فــي أن تــدرك أن جميع النـاســ يرون العالــم - ليس على حاله، وإنما على حالهم.[٧]

***

عندمـا يعجــز النـاس عن الوصــول إلى حل وسط، قد يكــون ذلك أمرًا جيــدًا: لأن الطريق قد يكون ممهدًا لبديــل ثالث. فعند التوصل إلى حل وســط، يفقــد جميعنا شيئًا مــا، أما عنــد التوصل لبديــل ثالث، فيفوز جميعنا.[١٨]

***



# مبدأ
# الثقة

*أنا أعرف مطعمًا كان يقدم حساء الحلزون الصدفي وكان من أفضل أطباقه، وكان المطعم يمتلئ بالزبائن كل يوم في وقت الغداء. ثم تم بيع المطعم، وركز المالك الجديد على البيض الذهبي: فقرر أن يخفف الحساء.*

*طوال ما يقرب من شهر، ومع انخفاض التكاليف وثبات الأرباح، ارتفعت الأرباح فجأة. ولكن شيئًا فشيئًا، بدأ الزبائن يتركون المكان: تلاشت الثقة، وتضاءل العمل حتى توقف تقريبًا. فحاول المالك الجديد في محاولة يائسة أن يصلح الوضع، ولكنه أهمل الزبائن، وخان ثقتهم، وفقد الأصل الذي يقوم عليه ولاء الزبائن - لم تعد لديه الاوزة التي تبيض له البيض الذهبي.*[٧]

إذا أردت كسب ثقة الآخرين، فكن جديرًا بثقتهم.[٧]

لكي تحتفظ بثقة الأشخاص الموجودين، كن وفيًّا للأشخاص الغائبين.[٧]

يثق الناس بفطرتهم فيمن يتمتعون بشخصية تقوم على المبادئ السليمة.[٢]

هناك أشخاص نثق فيهم ثقة عمياء لأننا نعرف شخصياتهم. فسواء كانوا يتمتعون بالفصاحة أم لا، وسواء كانوا يحسنون التعامل مع العلاقات الإنسانية أم لا، فإننا نثق بهم، ونعمل بنجاح معهم.[٧]

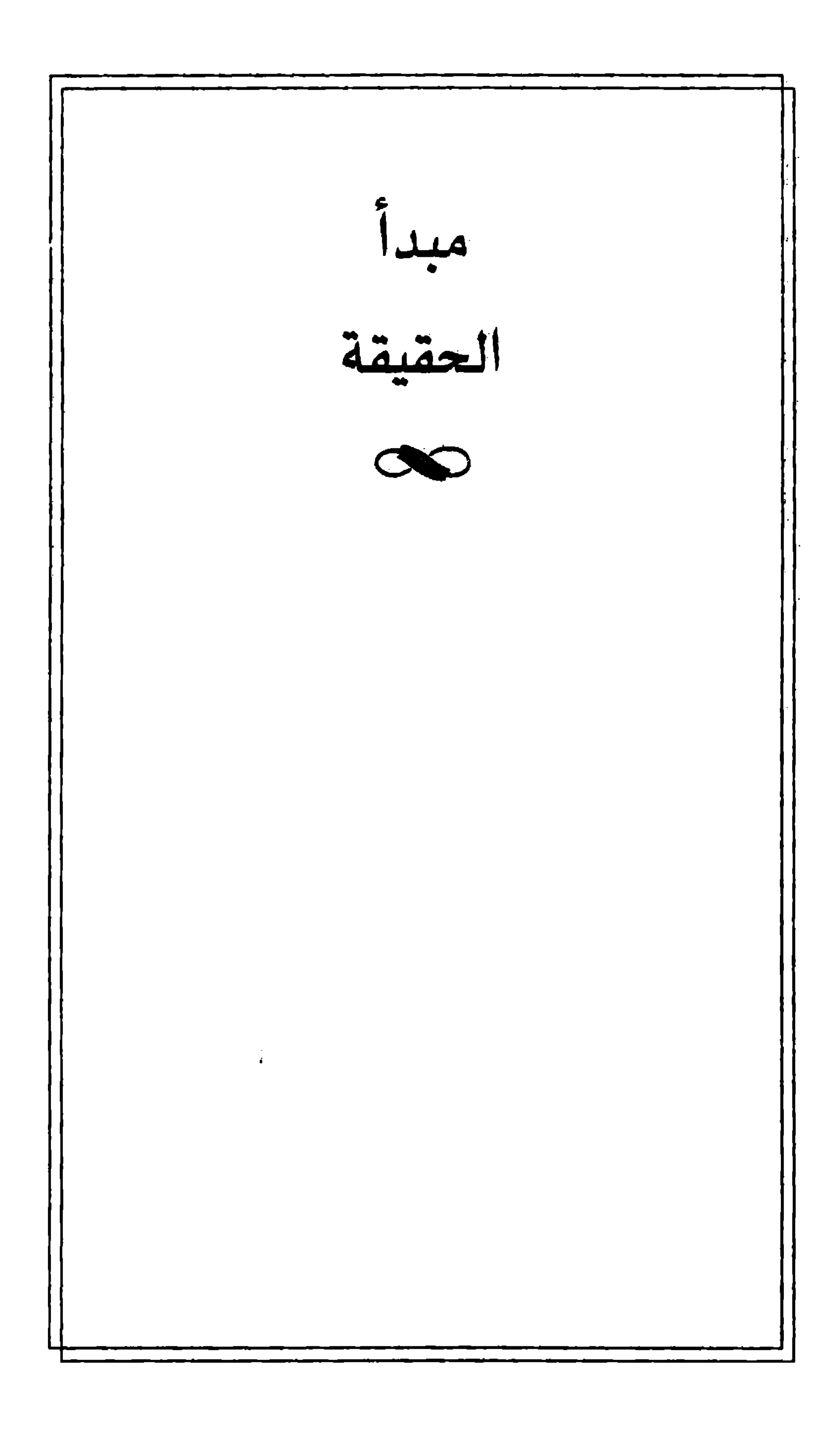
الثقة هي صمغ الحياة. إنها أهم مكون أساسي في التواصل الفعال. إنها المبدأ الأساسي الذي يربط كل العلاقات معًا.[١]

الثقة هي أسمى صورة للتحفيز الإنساني.[٧]

جميعنا يعرف حساب البنك المصرفي. فبإمكاننا الإيداع فيه وزيادة الرصيد حتى نستطيع أن نسحب منه وقتما نشاء. بالمثل نجد حساب بنك الأحاسيس هو استعارة تصف كمية الثقة التي تراكمت في أي

علاقــة. إنهــا الشعــور بالأمان الذي يخالجـك عندما تكون مــع إنسان آخر. فإذا ما أودعت في حساب بنك الأحاسيس الخاص بك من خلال لباقتــي وطيبتي وأمانتــي وحفاظي على وعدي لــك، فإننى بذلك أعمل على زيادة رصيدى لديك.[٧]

عندما تكون هناك ثقــة عالية، يكون التواصل سهلاً، خاليًا من الجهد، وفوريًــا. فــإذا ارتكبت خطــأ، فنادرًا ما يكــون ذلك مهمًــا، لأن الناس يعرفونك.[٨]



# مبدأ
# الحقيقة

أذكر تحولاً صغيرًا طرأ على منظوري الفكري في صباح يوم من أيام الآحاد بينما كنت في مترو الأنفاق في نيويورك. كان الناس يجلسون في هدوء: بعضهم يقرأ الصحف، وبعضهم غارق في التفكير، وبعضهم الآخر مستريح مغمض عينيه. كان المنظر هادئًا وسالمًا.

وفجأة، دخل رجل ومعه أطفاله عربة مترو الأنفاق. كان الأطفال مزعجين للغاية وهائجين وهو ما جعل الجو يتغير تمامًا.

جلس الرجل إلى جواري وأغمض عينيه، كان من الواضح تجاهله للموقف. وكان الأطفال يصرخون ويركضون للأمام وللخلف، ويلقون الأشياء، بل وينتزعون الأوراق من الناس. كان الأمر مزعجًا للغاية. ورغم ذلك، لم يفعل الرجل الجالس إلى جواري أي شيء.

كان من الصعب ألا تشعر بالضيق. لم أستطع أن أصدق أنه غير حساس لهذه الدرجة حتى يسمح لأطفاله بأن يركضوا بهذا الشكل دون أن يفعل أي شيء ليمنعهم من ذلك، إنه لا يتحمل أية مسئولية مطلقًا. كان من السهل أن أرى أن كل من في العربة يشعرون بالضيق أيضًا. وأخيرًا، قلت له بعدما نفد صبري وتملكني الضيق: "سيدي، أطفالك يزعجون الكثير من الناس حقًا، ألا يمكنك أن تسيطر عليهم أكثر من ذلك؟".

فتح الرجل عينيه وكأنه يستعيد وعيه ويدرك الموقف للمرة الأولى وقال بهدوء: "حسنًا أنت محق. أعتقد أنه عليَّ أن أفعل شيئًا حيال ذلك. لقد

*خرجنا لتونا من المستشفى التي توفيت والدتهم فيها منذ حوالي ساعة. ولا أعرف فيما أفكر، وأعتقد أنهم لا يعرفون كيف يتعاملون مع الأمر أيضًا".*

*هل تستطيع أن تتخيل ما شعرت به في تلك اللحظة؟ تغير منظوري الفكري. وفجأة رأيت الأمور بشكل مختلف، وشعرت بمشاعر مختلفة، وتصرفت بطريقة مختلفة. اختفى ضيقي. ولم أعد قلقًا من التحكم في توجهي أو سلوكي، فقد امتلأ قلبي بالحزن لحال الرجل، وتدفقت مشاعر التعاطف والحنو بحرية. "توفيت زوجتك للتو؟ أوه، أنا في شدة الأسف. هل تستطيع أن تحكي لي عن هذا الأمر؟ ماذا يمكنني أن أفعل لأساعدك؟" - تغير كل شيء في لحظة.*[٧]

ضع المبادئ نصب عينيك في حياتك. فالمبادئ لا تتفاعل مع أي شيء. لا تطلقنا أو تهرب مع أعز أصدقائنا. لا تنتظر الفرصة لتنتقم منا. لا تستطيع أن تمهد طريقنا بطرق مختصرة أو إصلاحات سريعة. لا تتوقف على سلوكيات الآخرين أو البيئة أو توقيت صلاحيتها. المبادئ لا تموت. لا تتواجد في يوم وتختفي في اليوم التالي.[٧]

تصحيح المبادئ أشبه ببوصلة، دائمًا ما توضح لنا الطريق. وإذا عرفنا كيف نقرؤها، فلن نضل الطريق أبدًا، أو نحتار، أو تخدعنا الأصوات والقيم المتنازعة.[١٩]

أنـا أؤمن بأن هناك أجـزاء من الطبيعة الإنسانيـة لا يمكن مخاطبتها بالتشريع أو التعليم، ولكنها تتطلب قدرة الله لتتعامل معها.[٧]

إذا كنـت أعتقـد أننـي أرى العالـم كما هو، فلمـاذا أرغب فـي تقدير الاختلافـات مـن وجهة نظـري؟ لماذا أشغـل نفسي حتى مـع شخص "حاد عن الطريق"؟ منظوري الفكري أنني موضوعي: أرى العالم كما هو. جميـع الناس غارقون في تفاصيل غير مهمة، ولكنني أرى الصورة العامة. لهذا السبـب يسمونني مشرفًا؛ لأنني مشرف بما تحمله الكلمة من معانٍ.[٧]

الإدارة مـن الكلمـات الدارجة التـي تشبه غزل البنـات: مذاقها جيد، ولكنها تختفي بسرعة.[٨]

قـد يختلف فهمنـا للأمور اختلافًـا كبيـرًا، ولكننا نعيشـ بمنظوراتنا الفكريـة لسنـوات، ونتصـور أنها "حقائـق"، ونشكك فـي شخصية أو كفاءة أي شخص لا يستطيع أن يرى "هذه الحقائق".[٧]

مشكلاتنا وآلامنا عالمية وفي ازدياد. وحلول المشكلات كانت، وستظل دومًا، تقوم على مبادئ عالمية تصلح لكل زمان، وتوضح نفسها من تلقاء نفسها، وهي معروفة لكل مجتمع صامد وناجح على مدار التاريخ.[٧]

المبادئ جزء من كل الأديان السماوية، كما أنها جزء من كل الفلسفات الاجتماعية والنظم الأخلاقية التي لا تزال مستمرة حتى يومنا هذا. وهي توضح نفسها بنفسها، ويمكن لأي شخص أن يحيد عنها بمنتهى السهولة.[٧]

تقوم أخلاقيات الشخصية على فكرة أساسية تقول إن هناك مبادئ تحكم الفعالية الإنسانية: قوانين طبيعية على المستوى الإنساني تبدو حقيقية وثابتة لا جدال فيها، مثل قانون الجاذبية على الصعيد الفيزيائي.[٧]

الطريقة التي نرى بها المشكلة هي المشكلة في حد ذاتها.[7]

هناك حقًّا مجموعة من القيم، وإحساس بالعدالة، واحترام، ومساهمة تفوق الثقافة: هناك شيء أبدي، يفوق العصور ويوضح نفسه ذاتيًّا أيضًا.[8]

الكثير من صيغ العلاقات الإنسانية تعد فلسفات جلية، وتبدو بسيطة ومنطقية وتؤدي عملها عندما تتحرر الظروف البيئية من "عواصف الحياة". ولكنها عندما تعمل على الجذور، وتمس أعماق البنية الشخصية لأي فرد، فإن الشخصية تهدأ وتستريح بصفة مؤقتة.[4]

في كثير من الأحيان، نفشل في تحديد متى نواجه مشكلة غير حقيقية: وهو أمر غاية في السوء، لأن أغلب المشكلات غير حقيقية في واقع الأمر.[5]

يجب أن ننظر بالعدسة التي نرى بها العالم، وأيضًا التي يرانا العالم من خلالها، لأن العدسات تشكل كيفية رؤيتنا العالم.[٧]

***

إننا نرى العالم - ليس على ما هو عليه - وإنما على ما نحن عليه، أو كما اعتدنا رؤيته.[٧]

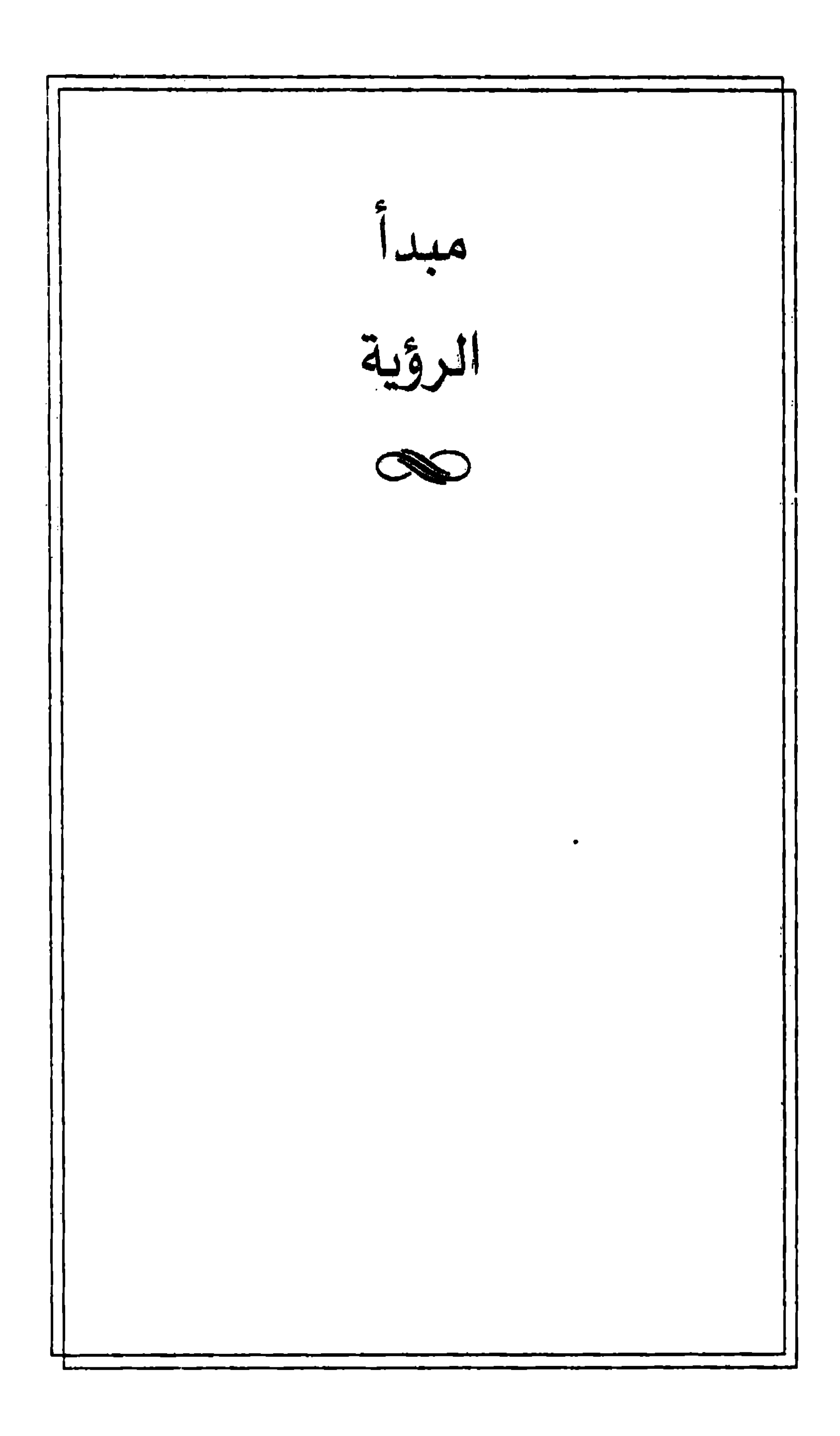
***

عندما نفتح أفواهنا لنصف ما نراه، فإننا في الحقيقة نصف أنفسنا، ووجهات نظرنا، ومنظوراتنا الفكرية.[٧]

***

بينما تكون الممارسات محددة وفقًا للموقف، تكون المبادئ عميقة، وتمثل حقائق أساسية يمكن تطبيقها في كل أنحاء العالم.[٧]

***



# مبدأ الرؤية

تخيل نفسك وأنت ذاهب لترتيب إجراءات الشعائر الجنائزية الخاصة بك أو الصلاة عليك، توقف سيارتك، وتخرج منها. وبينما تسير داخل المكان، تشعر بهيبة الموقف. ترى وجوه أصدقائك وأسرتك وجثمانك موضوع أمام أعينهم. تشعر بالحزن والأسى على فراقك، اللذين يُشعّان من قلوب الحاضرين.

وبينما تسير لمقدمة الغرفة وتنتظر داخل التابوت، ترى نفسك فجأة وجهًا لوجه. إنها جنازتك، بعد ثلاث سنوات من الآن. كل هؤلاء الناس جاءوا لوداعك، وللتعبير عن مشاعر الحب والتقدير التي يكنونها لك.

وبينما تأخذ مقعدًا وتنتظر بدء المراسم، تنظر إلى برنامج مراسم الدفن. من المفترض أن يتحدث أربعة أشخاص: الأول أحد أفراد أسرتك من الدرجة الأولى أو الثانية: الأطفال، والإخوة، وأبناء الإخوة والأخوات، وأبناء العمومة، والأخوال، والأعمام، والأجداد الذين جاءوا من كل أنحاء البلدة لحضور جنازتك. والمتحدث الثاني أحد أصدقائك: شخص قادر على أن يعطي صورة جيدة عنك كشخص. أما المتحدث الثالث فهو أحد زملائك في العمل. وبالنسبة للرابع، فإنه رجل دين من دار العبادة التي يتم تشييع جنازتك منها.

الآن فكر جيدًا: ما الذي تحب أن يقوله كل شخص من هؤلاء الأربعة عن حياتك؟ ما صورة الزوج أو الزوجة أو الوالد أو الوالدة التي تريد أن تعكسها كلماتهم؟ كيف كنت كابن أو ابنة أو ابن عم؟ كيف كنت كصديق؟ كيف كنت مع زملائك في العمل؟

*ما الشخصية التي تريد أن يروها فيك؟ ما المساهمات، أو الإنجازات التي تريدهم أن يتذكروها؟ انظر جيدًا إلى الأشخاص المحيطين بك. ما الاختلاف الذي كنت تود لو أدخلته على حياتهم؟*[٧]

***

رسالتك الشخصية في الحياة التي تقوم على مبادئ صحيحة تصبح دستورًا شخصيًّا، وأساسًا لاتخاذ قرارات مهمة تغير مسار حياتك، وأساسًا لقراراتك اليومية وسط الظروف والمشاعر التي تؤثر على حياتك، كما أنها تعزز قوة الآخرين في التعامل مع أي تغيرات.[٧]

***

ابدأ والغاية في ذهنك.[٧]

***

الكينونة هي الرؤية على المستوى الإنساني.[٧]

***

تختلف حياتنا كثيرًا بمعرفة الأمور التي تشكل أهمية بالغة بالنسبة لنا، وبوضع هذه الصورة في أذهاننا، سنتمكن من أن نكون ونفعل أكثر ما يهمنا كل يوم.[٧]

إذا كان السلم لا يستند إلى الحائط الصحيح، فإن كل درجة تصعدها تأخذنا إلى المكان الخاطئ بسرعة أكبر.[٧]

عند بناء أي منزل، وقبل أن نسوي الأرض التي سنبني عليها، فإننا نضع تصورًا لكل تفاصيل المنزل في أذهاننا، ويتحول بعد ذلك إلى تصميم. لذلك أتساءل: لماذا لا نبدأ كل يوم أو كل أسبوع أو كل عام ونحن نضعه في أذهاننا قبل أن نعيشه على أرض الواقع؟[٤]

بإمكاني أن أتغير. بإمكاني أن أعتمد على خيالي بدلاً من أن أعتمد على ذاكرتي. بإمكاني أن أعتمد على قدراتي التي لا حدود لها، بدلاً من أن أعتمد على ماضٍ يقيدني.[٧]

التحفيـز نار تنبع من داخل الإنسان، فإذا حاول شخص غيره أن يشعل هذه النار بداخله، فأغلب الظن أنها سوف تخمد بعد وقت قصير.[٢١]

***

فـي جوهر أي أسرة شيء ثابت لا يتغير، وفي داخل كل أسرة رؤى وقيم مشتركة.[٧]

***

إن عصـر المعرفـة الـذي ندخلـه سوف ينتج لنـا مزيدًا ممـا نتج عن العصـر الصناعي خمسين مرة، وليس مرتيـن أو ثلاثًا أو عشر مرات، وإنما خمسون.[٨]

***

ليس هناك مستقبل في أي عمل. المستقبل الوحيد موجود بداخلك.[٢١]

***

ليست هنـاك طريقة لكي نحقق الفـوز في حياتنا إذا لـم نعرف - في أعماقنـا - ما يحقـق الفوز؛ والذي هو في الحقيقـة انسجامنا مع أكثر القيم التي نؤمن بها.[٧]

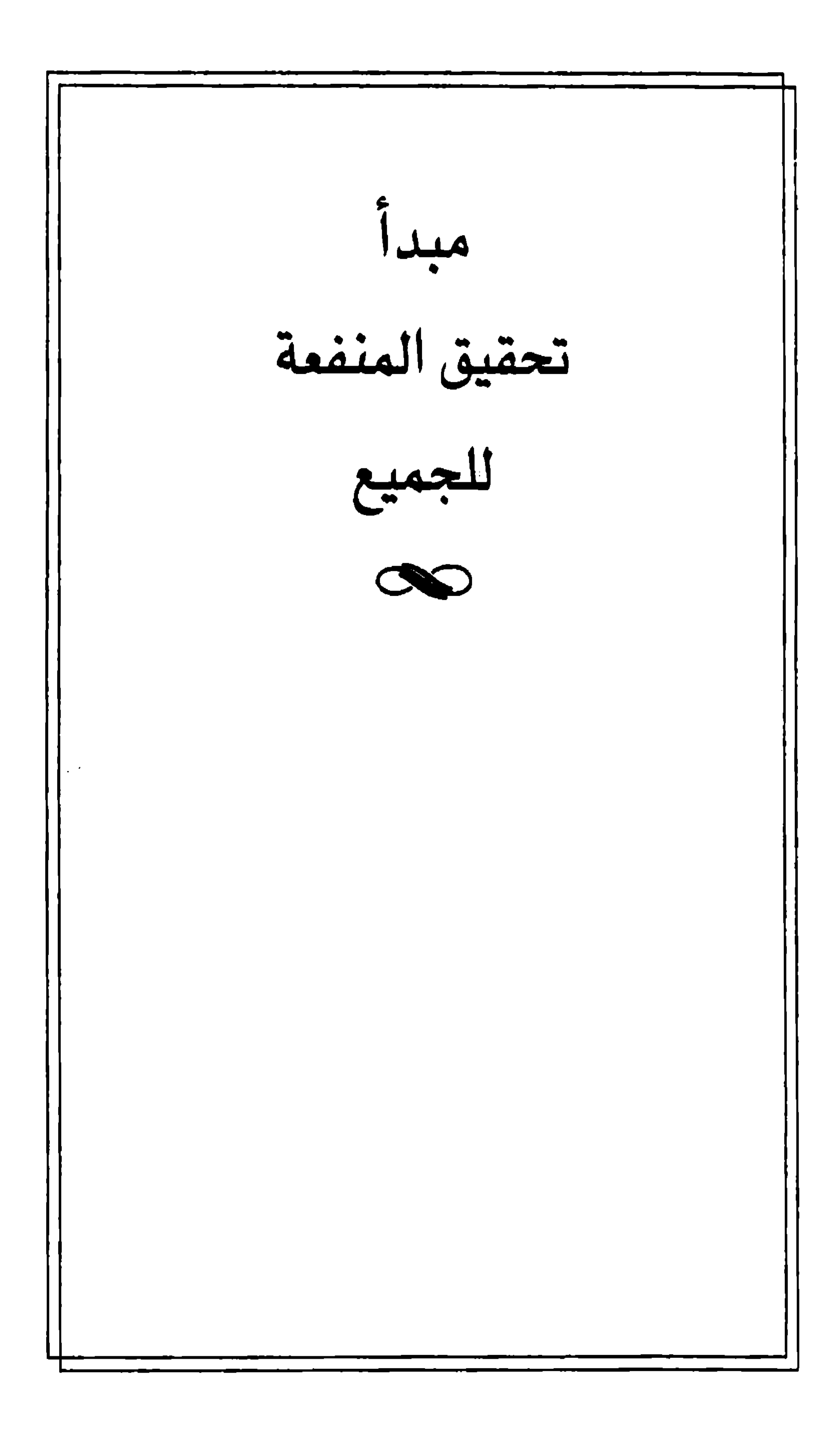
❧

بواسطة الخيال، يمكننا أن نتخيل العوالم التي لم تخلق بعد من القدرات الموجودة بداخلنا.[٧]

❧

لكي نغير أنفسنا بفعالية، علينا أولاً أن نغير رؤيتنا للأمور.[٢١]

❧


مبدأ
تحقيق المنفعة
للجميع

لقد عملت مع قائد سلسلة كبيرة من متاجر البيع بالتجزئة، وكان متشككًا بعض الشيء في مبدأ تحقيق المنفعة للجميع. قال لي: "إن فكرة تحقيق المنفعة للجميع تبدو رائعة، ولكنها مثالية أكثر من اللازم وبعيدة عن الواقع؛ فعالم الأعمال الحقيقي الصعب لا يسير على هذا النحو، ودائمًا ما يحقق أحد الأطراف منفعة على حساب بقية الأطراف. وإذا لم تلتزم بقواعد اللعبة، فإنك ستخسر لا محالة".

قلت له: "حسنًا، حاول أن تتوصل لوضع يحقق لك المنفعة ولكنه لا يفيد عملاءك. هل هذا منطقي؟".

فأجاب قائلاً: "حسنًا، لا".

"ولم لا؟".

"لأنني سأخسر عملائي".

"إذن اعمل على الوضع الذي يحقق لعملائك المنفعة على حسابك، وتخلَّ عن ربحك. هل هذا منطقي؟".

"لا، بدون ربح، لا أحقق رسالتي".

وبينما بدأنا استعراض جميع البدائل، بدا تحقيق المنفعة للجميع هو الخيار الوحيد المنطقي.

اعترف قائلاً: "أعتقد أن هذا يناسب العملاء، ولكنه لا يناسب الموردين".

سألته: "أنت عميل الموردين. فلماذا لا ينطبق المبدأ نفسه عليكم؟".

*قال لي: "حسنًا، لقد تفاوضنا مؤخرًا مرة أخرى حول عقود الإيجار بيننا وبين العاملين في السوق التجاري وملاكه - تبنينا التوجه الذي يحقق المنفعة للجميع. كنا منفتحين، ومنطقيين، وحاولنا استرضاء العملاء. ولكنهم رأوا أن في ذلك ضعفًا وتهاونًا منا، ونصبوا علينا في كثير من المال".*

*سألته: "حسنًا، لماذا اخترت الوضع الذي يحقق المنفعة لهم على حسابكم؟".*

*"لم نفعل، بل عملنا على الوضع الذي يحقق المنفعة للجميع".*

*"ظننت أنك قلت إنهم نصبوا عليكم في كثير من المال".*

*"هذا صحيح".*

*"وفازوا".*

*"هذا صحيح".*

*"فماذا تسمي هذا؟".*

*ثم أدرك أن ما وصفه بأنه موقف يحقق المنفعة للجميع، كان في واقع الأمر يحقق المنفعة لطرف على حساب الآخر، فذهل من هذه الحقيقة.*[7]

من الأمور الأساسية للتفكير بما يحقق المنفعة للجميع هو تبني عقلية الوفرة؛ المنظور الفكري بأن هناك الكثير الذي يكفي لأن يدخر منه الجميع. وينتج عن هذا التفكير تقاسم المكانة، والاعتبار، والأرباح، وصنع القرارات. وهذا يفتح الباب للإبداع والتفكير في احتمالات

وخيـارات وبدائـل. وتتدفق عقلية الوفـرة من إحساسـ عميق بالتقدم والأمان الشخصي.[٧]

❦

رغـم أن كل عمل له أوجه رتابتـه وجوانبه الثابتة، فجميعنا لديه فرصة وفيـرة في مكان ما، وفي وقت مـا من حياتنا لتوسيع دائرة اهتماماتنا، وزيادة معارفنا وفهمنا لهذه الاهتمامات، وأيضًا تنمية مهاراتنا وقدراتنا علـى المشاركة الفعالة فيهـا وتعزيز هذه الاهتمامـات. باختصار، أن نصبح "منخرطين في الحياة".[٤]

❦

على المدى الطويل، إذا لم تكن هناك منفعة للجميع، فجميعنا يخسر. وهـذا هو السبب الـذي يجعل تحقيـق المنفعة للجميـع البديل الوحيد الحقيقي في واقع يقوم على بعضه البعض.[٧]

❦

أغلـب جوانب الحياة لا تقوم على المنافسة، فنحن لسنا مضطرين لأن نعيشـ كل يوم في تنافس مـع شركائنا في الحياة، وأطفالنا، وزملائنا، وجيراننـا، وأصدقائنـا. فسـؤال: "مـن الفائـز فـي زيجتـك؟" سؤال سخيف. فإذا لم يفز كلا الطرفين، فكلاهما يخسر.[٧]

أغلب الناس يميلون لتصنيف الأمور إلى جيدة أو سيئة، قوية أو ضعيفة، سهلة أو صعبة، فوز أو خسارة؛ ولكن هذا النوع من التفكير خاطئ في الواقع؛ فهو يقوم على القوة والمكانة وليس على المبادئ. أما التفكير بما يحقق المنفعة للجميع فيقوم على منظور فكري بأن هناك ما يكفي الجميع، وأن نجاح شخص ما لا يتحقق على حساب أو نجاح الآخرين أو استبعادهم.[٧]

ربما يحتاج الشعور بالتملك إلى أن يأتي قبل الشعور بالمشاركة الحقيقية.[٧]

الانتقام سيف ذو حدين. أعرف حالة طلاق اضطر فيها الزوج - بحكم القضاء - إلى أن يبيع أصوله ويعطي طليقته نصف عوائده المادية. وإذعانًا لذلك، باع سيارة قيمتها ١٠٠٠٠ دولار بـ ٥٠ دولارًا وأعطى زوجته ٢٥ دولارًا.[٧]

أول شـيء يفكر فيـه كثير من النـاس عند وقوعهم فـي أي مشكلة هي مقاضـاة شخص ما، وأخذه إلى المحكمة لتحقيق "الفوز" على حساب هذا الشخص؛ ولكن العقول الدفاعية ليست مبدعة ولا متعاونة.[٧]

❧

عقلية الندرة هي منظـور فكري لا يحقق الربح أو الخسارة في الحياة، ففـي كثير من الأحيـان يتمنى أصحـاب عقلية الندرة فـي أنفسهم أن يعاني الآخرون سوء الحظ - ليس سوء حظ مروعًا - وإنما معقول للحد الـذي يجعلهم "متساويـن". فإحساسهم بالقيمـة الشخصية نابع من مقارنـة أنفسهم بالآخرين؛ وهذا ما يجعل النجاح الذي يحققه شخص آخر، يعني إلى حد ما، فشلهم.[٧]

❧

عقليـة تحقيق المنفعـة للجميع عمليـة أساسية، ليس فقـط في مجال العمل وإنما في كل علاقات الحياة. إنها التذكرة التي تمكنك من دخول قلب أي إنسان.[٥]

❧

فكر فيما يحقق المنفعة للجميع.[٧]

❧

كثيـرًا ما نفترض أن الهـدف الأساسي من أي نقاش هو أن نفوز ونهزم الطـرف الآخر. جرب ذلك فقط مع أصدقائـك وأفراد أسرتك وانظر إلى أي مدى تتمتع بعلاقات تتسم بالحب والإبداع.[5]

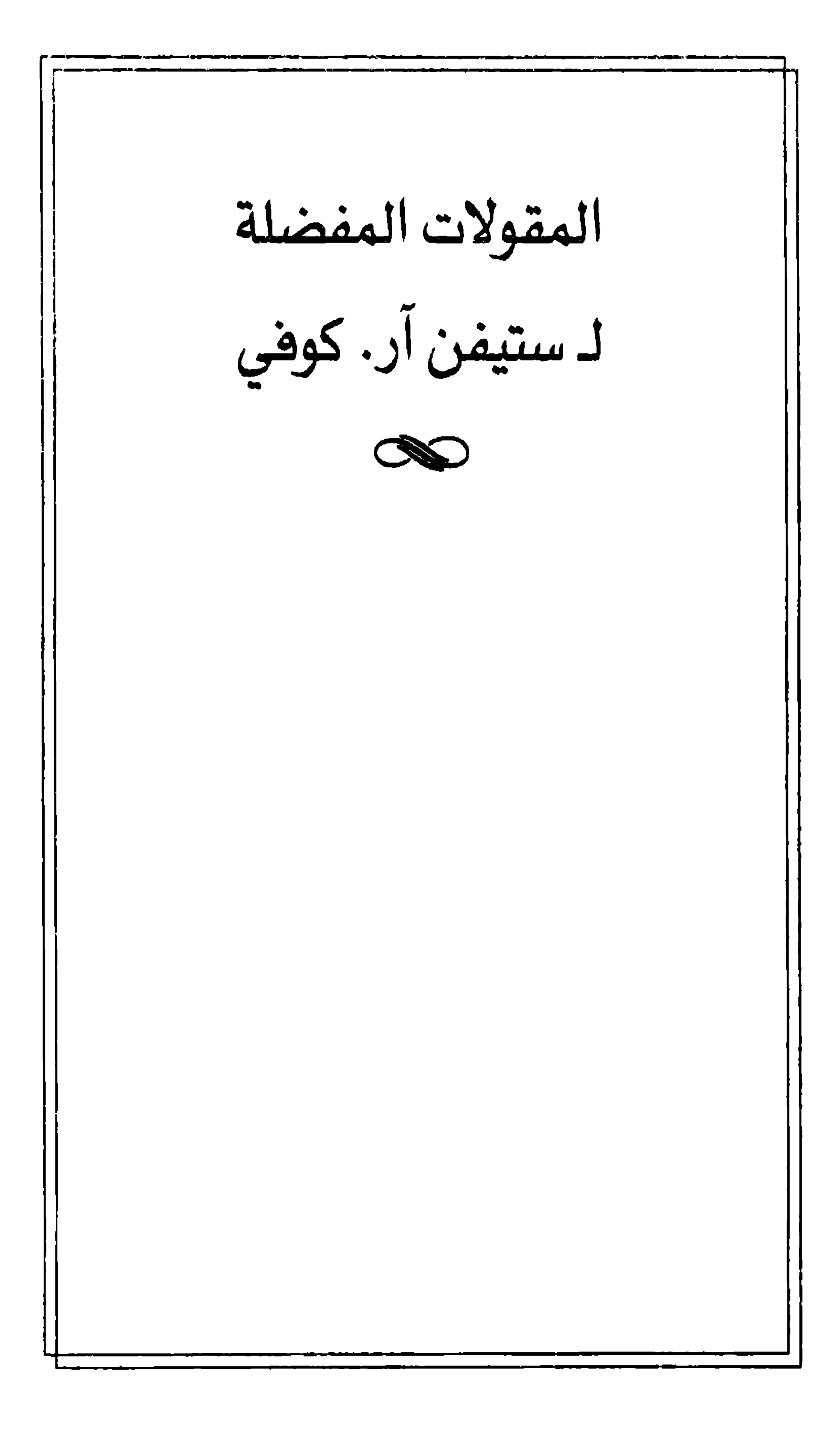
❧

الفوز أمـر ممتع، ولكن هناك أكثر من طريقة لتحقيقه. فالحياة ليست لعبـة تنس لا يفوز فيهـا سوى لاعب واحد، ولكنها تنطوي على مزيد من المتعـة عندما يفـوز كل الأطراف - عندمـا تخلق واقعًـا جديدًا يسعد الجميع.[5]

❧

تحقيق المنفعة للجميع ليس سمة شخصية؛ ولكنه حالة ذهنية وعاطفية تسعى دومًا لتحقيق المنفعة المتبادلة في كل التفاعلات الإنسانية. إنها فلسفة كاملة للتواصل الإنساني، وهي تنبع من شخصية تتمتع بالنزاهة، والنضج، وعقلية الوفرة. كما أنها تنتج عن علاقات تتمتع بثقة عالية.[7]

❧



# المقولات المفضلة

## لـ ستيفن آر. كوفي

إننا نمثل ما نعتاد أن نفعله. فالبراعة إذن ليست فعلاً، وإنما عادة.

ـــ أرسطو

ازرع فكرة، وسوف تجني عملاً،

ازرع عملاً، وسوف تجني عادة،

ازرع عادة، وسوف تجني شخصية،

ازرع شخصية، وسوف تجني مصيرًا.

ـــ تنسب إلى جورج دانا بوردمان

يجب أن يعرف أي طفل أنه معجزة ـ أنه منذ بداية العالم وحتى نهاية العالم، لن يكون هناك طفل آخر مثله.

ـــ بابلو كاسالز

الخططط لا قيمة لها، فالتخطيط هو المهم.

— بيتر دراكر

المشكلات الكبيرة التي نواجهها لا يمكن حلها باستخدام طريقة التفكير نفسها التي كنا نتبناها عندما تسببنا فيها من البداية.

— تنسب إلى ألبرت أينشتاين

تاريخ الرجل الحر لا تكتبه أبدًا الصدفة، وإنما الاختيار - اختياره الحر.

— دوايت دي. أيزنهاور

إننا لن نتوقف أبدًا عن الاكتشاف.
ونهاية كل اكتشافاتنا،
هي أن نصل إلى حيث بدأنا،
ونعرف هذا المكان للمرة الأولى.

— تي. إس. إليوت

إن ما نُصر على القيام به يصبح أسهل، ليس لأن طبيعة المهمة تغيرت، ولكن لأن قدرتنا على القيام بها ازدادت.

ـــــ رالف والدو إيمرسون

كل الأطفال يولدون عباقرة: ٩٩٩٩ من إجمالي ١٠٠٠٠ يفقدون عبقريتهم بسرعة ودون قصد بسبب الكبار.

ـــــ بكمنستر فولر

أكثر الأمور أهمية لا يجب أبدًا أن تكون تحت رحمة أقل الأمور أهمية.

ـــــ يوهان فولفجانج فون جوته

تعامل مع أي شخص كما هو، وسوف يظل كما هو. ولكن تعامل معه كما هو قادر وينبغي له أن يكون، وسوف يصبح قادرًا وكما ينبغي له أن يكون.

ـــــ يوهان فولفجانج فون جوته

الشخص الناجح معتاد القيام بالأمور التي لا يحب الفاشلون القيام بها، وهم أيضًا لا يحبون القيام بها بالضرورة، ولكن عدم حبهم يخضع لقوة إحساسهم بهدفهم.

ـــ إي. إم. جراي

من الأنبل أن تمنح نفسك بالكامل لشخص واحد، بدلًا من أن تعمل بكل جهدك على إنقاذ الجماهير.

ـــ داج همرشولد

أنا لست مهتمًا بالبساطة الأقرب إلى التعقيد، ولكنني مهتم كل الاهتمام بالبساطة البعيدة كل البعد عن التعقيد.

ـــ أوليفر وندل هولمز

إن ما يوجد خلفنا، وما يوجد أمامنا هي أمور صغيرة مقارنة بما يوجد بداخلنا.

ـــ أوليفر وندل هولمز

لا يمكـن أن تكـون هنــاك صداقة بدون ثقــة، وليست هنــاك ثقة بدون نزاهة.

ـــ صامويل جونسون

دائمًا ما أتعجب من أمرين: السماء المرصعة بالنجوم فوقنا، والقانون الأخلاقي بداخلنا.

ـــ إمانويل كانت

كل نصــف، حقيقــة تقودنا فــي آخر المطــاف إلى نقيضها فــي نصفها الآخر.

ـــ ديفيد هربرت لورانس

فلسفات الماضي الهادئ لا تناسب الحاضر العاصف.

ـــ أبراهام لينكولن

أمامـي الكثير لأفعله اليوم، لذلك أحتاج إلى أن أقضي ساعة أخرى في الصلاة.

ـــ تنسب إلى مارتن لوثر

العـادات أشبه بحزمـة أسلاك: نربط سلكًا منهـا كل يوم، وعما قريب يستحيل قطعها.

ـــ هوراس مان

لقد حفظنا القاعدة الذهبية للتعامل عن ظهر قلب: دعونا الآن نطبقها في الحياة.

ـــ إدوين ماركهام

أعظـم معارك الحياة نخوضها كل يوم فـي الغرف الصامتة الموجودة بداخل روح كل إنسان.

ـــ ديفيد أوه. ماكاي

إذا كان هنـــاك أشخاص يتناقشون حـول رأي مقبول، فدعونا نشكرهم على ذلك، ونفتح عقولنا لنستمع إليهم، ونبتهج أن هناك من يقوم نيابة عنا بما ينبغي علينا أن نفعله بأنفسنا.

ـــــ جون ستيوارت ميل

عندمـا أستعرض حياتـي السابقة هذه الأيام - وهـو الأمر الذي أفعله أحيانًـا - فـإن أكثر مـا أتعجب منه بشدة هو أن ما بـدا لي آنذاك أكثر الأمور أهمية وإغراء ، يبدو الآن أكثرها سخفًا وتفاهة.

ـــــ مالكوم موجريدج

الشـيء الذي نحصل عليه بسهولة شديـدة، نعتبره شيئًا غير مهم على الإطـلاق. فقط الحب والمعزة هما اللـذان يعطيان الأشيـاء قيمتها. والعدالـة الإلهية فقط هي التي تعرف كيـف تضع السعر المناسب على بضائعها.

ـــــ توماس باين

القلب له أحكامه التي لا يعرف عنها العقل الكثير.

ـــ بليز باسكال

❧

لا أحد بإمكانه أن يجرحك من دون موافقتك.

ـــ إلينور روزفيلت

❧

الشخص الضعيف هو الشخص القاسي، فلا يمكن أن تنتظر الرقة سوى من الشخص القوي.

ـــ ليو روزكين

❧

هذه هي المتعة الحقيقية للحياة: أن يتم استخدامك هدفًا تعرف في قرارة نفسك أنه هدف سام، وكونك قوة للطبيعة، بدلاً من أن تكون إنسانًا غبيًّا وأنانيًّا ومحمومًا من الآلام والأوجاع، و تتذمر بسبب أن العالم لا يكرس نفسه لإسعادك. أنا مع الرأي القائل إن الحياة ملك للمجتمع بأسره، وشرف لي أن أقدم لها كل ما في وسعي ما حييت. أريد أن تنتفع الحياة مني بالكامل عندما أموت؛ لأنني كلما عملت بجد

أكبر، عشت حياة أطول. أنا أستمتع بالحياة من أجلها هي، فالحياة ليست شمعة قصيرة بالنسبة لها، ولكنها مصباح هائل عليّ أن أحمله في الوقت الراهن، وأريد أن أجعله يتوهج قدر المستطاع قبل أن أسلمه إلى أجيال المستقبل.

ـــ جورج برنارد شو

إننا لسنا مخلوقات إنسانية تمر بتجارب روحية، ولكننا مخلوقات روحية تمر بتجارب إنسانية.

ـــ بيير تيلهارد دي شاردان

قدم إلى العالم أفضل ما لديك، وربما تلقى الألم. ولكن قدم إلى العالم أفضل ما لديك على أية حال.

ـــ الأم تريزا

لا أعرف حقيقة مشجعة أكثر من قدرة الإنسان، التي لا نزاع فيها، على تحسين حياته بمحاولته الواعية.

ـــ هنري ديفيد ثورو

هنـــاك آلاف المحاولات لقطع أفرع الشر بضربات متتالية، ولكن هنـاك محاولة واحدة لاجتثاثه من جذوره.

ـــــ هنري ديفيد ثورو

# المراجع

## كتب من تأليف ستيفن آر. كوفي

١. الأشياء الأولى أولاً:

٢. *Great Work, Great Career* (Salt Lake City: FranklinCovey Co., .(2010

٣. القيادة المرتكزة على المبادئ، مكتبة جرير

٤. *Spiritual Roots of Human Relations* (Salt Lake City: Deseret .(Book, 1976

٥. *The 3rd Alternative: Solving Life's Most Difficult Problems* .((New York: Free Press, 2011

٦. العادات السبع للأسر الأكثر فعالية، مكتبة جرير

٧. العادات السبع للناس الأكثر فعالية، مكتبة جرير

٨. *The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness* (New York: .(Free Press, 2004

٩. .(*The Leader in Me* (New York: Free Press, 2008

## مصادر أخرى

١٠. .Big Rocks," FranklinCovey video, 1989"

١١. B. J. Gallagher, "Why Don't I Do the Things I Know Are Good .(for Me?" (New York: Penguin, 2009

١٢. Janet Attwood and Jack Canfield, "Dr. Stephen R. Covey, Lead ing People from Effectiveness to Greatness," *A Life on*

*Fire: Living Your Life With Passion, Balance, and Abundance* .((Enlightened Alliances, LLC, no date

١٢. "Knowledge Workers: 10,000 Times the Productivity." Stephen .R.Covey blog. http://www.stephencovey.com/blog?p= 15

١٤. ""Dr. Stephen Covey Interview Featuring Jay Abraham, May 10, 2005. .http://abraham_pop.s3.amazonaws.com/stephencoveyinterview.pdf

١٥. "Our Children and the Crisis in Education," *Huffington Post*, April 20, 2010. http://www.huffingtonpost.com/stephen-r-cov-.ey/our-children-and-the-cris?_B_545034.html

١٦. Leo Babauta, "Exclusive Interview: Stephen Covey on His Morning Routine, Technology, Blogs, GTD and The Secret." http://zenhabits.net/exclusive-interview-stephen-covey-on-/his-morning-routine-blogs-technology-gtd-and-the-secret

١٧. Dan Schawbel, "Stephen Covey Gives You a 3rd Alternative." Forbes, Oct. 4, 2011. http://www.forbes.com/sites/danschawbel/20 ./11/10/04/stephen-r-covey-gives-you-a-3rd-alternative

١٨. Stephen R. Covey, "We Can Do Better Than This: A 3rd Alternative," *Huffington Post*, October 6, 2011. http://www. huffingtonpost. com/ step hen-r-covey/we-can-do-bette-than-.thi_2_b_998107.html

١٩. "A Day With Stephen Covey," July 17, 2012. http://insights. exe cunet.com/index.php/comments/a_day_with_stephen_r_ .covey/ best_practices/more

٢٠. .Personal conversation with Stephen R. Covey

٢١. .Unsourced, attributed to Stephen R. Covey

# نبذة عن المؤلف

"ستيفـن آر. كوفـي"، واحد مـن أكثـر ٢٥ شخصًا أمريكيًّـا تأثيرًا في الآخرين وفق مجلة *تايم*. كرس حياته ليؤكد - بعمق وبتوجيه مباشر في الوقـت ذاتـه - كيف يمكن لكل إنسان أن يتحكم فـي مصيره. وقد كان خبيرًا عالميًّـا مرموقًا في القيادة، وخبيرًا في شئون الأسرة، ومدرسًا، ومستشـارًا خاصًّا للشـركات والمؤسسـات، ومؤلفًا. وقـد حققت كتبه إجمالـي بيع أكثر من ٢٠ مليون كتاب (ظهرت بأربعين لغة)، كما أطلق على كتابه *العادات السبع للناس الأكثر فعالية** أكثر كتب إدارة الأعمال تأثيـرًا فـي القـرن العشرين. ومـن ضمن الكتـب التي حققـت أفضل مبيعات: *القيادة المرتكزة على المبادئ** *الأشياء الأولى** *أولا والعادات السبع للأسر الأكثر فعاليـة** و *The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness* و *The Leader in Me: How Schools and Parents Around the World Are Inspiring Greatness One Child at a Time*. وقـد كان الدكتور "كوفي" من المشاركين في تأسيس مؤسسة "فرانكلين كوفي"؛ وهي مؤسسة عالمية رائدة في التعليم والتدريب لها فروع في ١٤٧ دولة. كمـا أنه عمل أستاذًا للسلـوك المؤسسي وإدارة الأعمال لسنوات طويلة بجامعـة بريجهام يونـج، وتقلـد إدارة مدرسة "جـون إم. هانتسمان" بجامعة ولاية يوتا. وقد عاش مع زوجته وأسرته في ولاية يوتا.

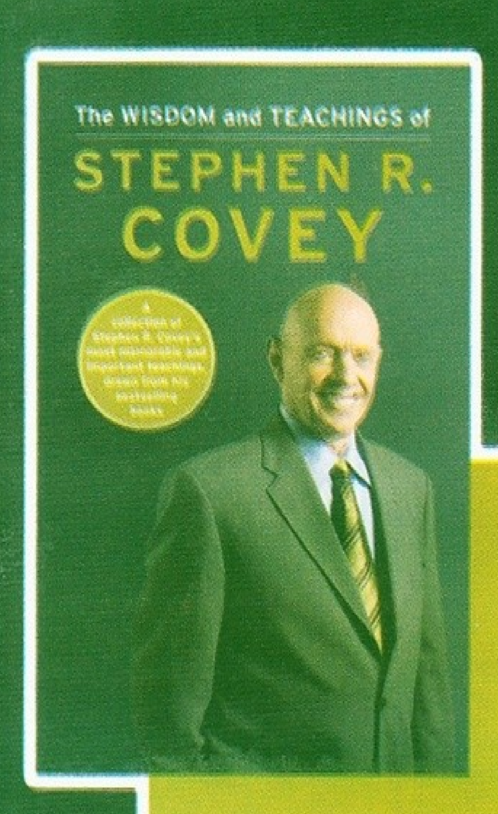
* متوافر لدى مكتبة جرير

الوصول إلى الحقيقة يتطلب إزالة العوائق
التي تعترض المعرفة، ومن أهم هذه العوائق
رواسب الجهل، وسيطرة العادة، والتبجيل المفرط
لمفكري الماضي
أن الأفكار الصحيحة يجب أن تثبت بالتجربة

روجر باكون



التعليم ليس استعدادا للحياة ، إنه الحياة ذاتها
جون ديوي
فيلسوف وعالم نفس أمريكي




## حكم مختارة من

# ستيفن آر. كوفي

"تختلف حياتنا كثيرًا بمعرفة الأمور التي تشكل أهمية بالغة بالنسبة لنا. وبوضع هذه الصورة في أذهاننا، سنتمكن من أن نكون ونفعل أكثر ما يهمنا كل يوم".

"عش، وأحب، واضحك، واترك إرثًا".

"حتى يتمكن المرء من أن يقول بأمانة وصراحة: 'أنا على ما أنا عليه بسبب الاختيارات التي اتخذتها بالأمس' لا يمكنه أن يقول: 'اخترت شيئًا آخر'".

"إسع إلى فهم الآخرين أولاً، ثم اسع إلى أن يفهموك".

"أن تمس روح إنسان آخر أشبه بسيرك على أرض مقدسة".





ISBN 628-1072-07-614-6
6 281072 076146
282205456


Exclusive
For
www.ibtesama.com
www.ibtesamh.com/vb